



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas

**Liderança Transformacional/Transaccional:
Que impacto no Cinismo Organizacional?**

(dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica
das Relações Públicas)

Andreia Marina Neves Agostinho

Trabalho orientado pela Prof. Dr.^a Sandra Miranda

Novembro de 2014

Declaração anti-plágio

Declaro ser autor(a) deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Andreia Agostinho

*Dedico este trabalho aos meus Pais,
a quem devo o que sou e o que tenho!*

“O forte rei faz forte a fraca gente”.

Luiz Vaz de Camões

(Lusíadas, Canto III, estrofe 138)

RESUMO

Face à conjuntura actual pode dizer-se que estamos perante uma geração de trabalhadores que escondem por detrás de reacções de aparente ingenuidade e conformidade quanto aos objectivos um relativo interesse pessoal, oportunismo e até mesmo resistência à mudança. Para Dean et al., (1998) o cinismo é a atitude que capta com maior perspicácia e profundidade a essência da frustração e negatividade que os indivíduos vivenciam nos seus locais de trabalho.

A figura do líder assume aqui um papel claramente determinante, uma vez que são os principais responsáveis por toda a organização já que cabe-lhes a função de combinar e ajustar de um modo harmonioso e eficaz a estratégia, a estrutura e os mecanismos internos, atingindo a totalidade da lógica operativa, afetação de recursos e funcionamento da organização. Para Mirvis e Kanter (1991) os líderes organizacionais estão situados no epicentro do fenómeno, sendo que o cinismo começa e acaba com as atitudes e os comportamentos dos mesmos.

Na presente investigação são identificados os comportamentos (consideração individualizada, estimulação intelectual e carisma) de liderança transformacional e os comportamentos de liderança transaccional (gestão por excepção e recompensas contingentes) que possam ter influência no cinismo organizacional e analisados em que medida esses comportamentos de liderança, associados a estilos interpessoais de comunicação (assertivo, agressivo, passivo, manipulador), podem contribuir para diminuir o cinismo organizacional.

O estudo desenvolvido é operacionalizado por via de um método dedutivo quantitativo, através da utilização de um inquérito por questionário com base nas escalas *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), escala de estilos de comunicação e escala *Cinism About Organizational Change* (CAOC). O questionário foi aplicado a uma amostra de conveniência (N=205), dando origem a uma análise quantitativa face aos dados obtidos.

Os resultados indicam que o estilo de liderança que vigora na amostra em estudo é o estilo transaccional, destacando-se o comportamento de recompensas contingentes adotado pelos líderes em análise. O universo em estudo considera o seu líder eficaz, encontrando-se motivado para o sucesso. O cinismo nas organizações dos inquiridos é relativamente baixo e os dados expostos indicam que a liderança transformacional não tem influência na construção do cinismo organizacional. A amostra deste estudo considera o estilo passivo o que mais se associa às lideranças deste estudo. Por fim, conclui-se que existe uma

associação inversa entre as dimensões transformacionais de liderança e o cinismo dos colaboradores, contrariamente às dimensões transacionais de liderança que se apresentam positivamente associadas ao cinismo dos colaboradores.

Palavras-Chave: Liderança, Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Cinismo Organizacional, Estilos Interpessoais de Comunicação.

ABSTRACT

Given the current situation it can be said that we have a generation of workers who hide behind reactions of apparent naivety and conformity regarding the objectives of a relative self-interest, opportunism and even resistance to change. According to Dean et al., (1998) cynicism is the attitude that captures with greater insight and depth the essence of frustration and negativity that individuals experience in their workplaces.

The leader takes a fairly decisive role here, since they are primarily responsible for the entire organization as it is for them to adjust and combine, in a smooth and effective way, the strategy, structure and internal mechanisms, reaching the entire operating logic, resources allocation and functioning of the organization. To Mirvis and Kanter (1991) organizational leaders are at the epicenter of the phenomenon, and the cynicism begins and ends with the attitudes and behaviors of the same.

In the present study are identified the behaviors (individualized consideration, intellectual stimulation and charisma) of transformational leadership and transactional leadership (management by exception and contingent reward) that can have influence on organizational cynicism and analyze in what extent these leadership behaviors, associated with interpersonal communication styles (assertive, aggressive, passive, manipulative), may contribute to lower organizational cynicism.

The study conducted is operated via a quantitative deductive method, by using a questionnaire based on the scales Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), scale communication styles and scale CynismAbout Organizational Change (CAOC). The questionnaire was administered to a convenience sample (N = 205), yielding a quantitative analysis compared to the data obtained.

The results indicate that the leadership style that prevails in our sample is the transactional style, highlighting the behavior of contingent rewards adopted by leaders in the analysis. The study universe considers its leader effective, lying motivated for success. The cynicism of respondents in organizations is relatively low and the data presented indicate that transformational leadership has no influence on the construction of organizational cynicism. The sample for this study considers the passive style as the one that most suits to the leaders of this study. Finally, it is concluded that there is an inverse association between transformational leadership dimensions and the cynicism of employees, in contrast to

transactional leadership dimensions that appear positively associated with the cynicism of employees.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Cynicism, Interpersonal Communication Styles.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

Declaração.....	II
Resumo	V
Abstract.....	VII
Índice de Conteúdos.....	IX
Índice de Tabelas	XII
Agradecimentos.....	XIV
Introdução.....	15
Capítulo I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	
1.1.Noção de Liderança.....	25
1.2. Abordagens Tradicionais de Liderança nas Organizações.....	27
1.3. Liderança Carismática e Transformacional.....	31
1.3.1.O Carisma.....	31
1.3.2. Abordagem Carismática de House (1977).....	33
1.3.3. Abordagem Carismática de Conger & Kanungo (1988 e 1998).....	37
1.4. O Modelo Multifatorial de Liderança Transformacional e Transacional.....	41
1.5. A ausência do exercício da liderança.....	49
1.6. Estilos de Comunicação Interpessoal.....	50
1.7. Implicações da Liderança Transacional e Transformacional.....	53
1.8. Cinismo Organizacional.....	56
1.8.1. Definição e Balizamento do conceito.....	58
1.8.2.Principais Contributos e Principais Abordagens.....	60
1.8.3. Preditores e Consequências do Cinismo Organizacional.....	65
Capítulo II - PRESSUPOSTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS	
2.1. Objetivos de Investigação.....	71

2.2. Tipo de Investigação.....	72
2.3. Instrumentos de Recolha de Dados.....	73
2.4. Procedimentos utilizados na recolha de dados.....	75
2.5. Procedimentos utilizados na análise dos dados.....	76
2.6. Universo e Amostra.....	77
Capítulo III - RESULTADOS	78
3.1 Consistência Interna das Escalas.....	78
3.1.1. Dimensões da Liderança.....	79
3.1.2. Estilos Interpessoais de Comunicação	79
3.1.3. Cinismo Organizacional.....	80
3.2. Caracterização da Amostra.....	80
3.2.1. Dados Sociodemográficos e Profissionais.....	80
3.3. Estatística Descritiva.....	83
3.3.1. Carisma.....	83
3.3.2. Consideração Individualizada.....	83
3.3.3. Estimulação Intelectual.....	84
3.3.4. Gestão por Exceção.....	84
3.3.5. Recompensas Contingentes.....	85
3.3.6. Motivação para o Sucesso.....	85
3.3.7. Eficácia do Líder.....	86
3.3.8. Estilo Interpessoal de Comunicação Assertivo.....	86
3.3.9. Estilo Interpessoal de Comunicação Manipulador.....	87
3.3.10. Estilo Interpessoal de Comunicação Passivo.....	87
3.3.11. Estilo Interpessoal de Comunicação Agressivo.....	88
3.3.12. Cinismo Organizacional.....	88
3.4. Análise Correlacional.....	89
3.4.1. Correlação entre as dimensões transformacionais de liderança e cinismo	89

organizacional.....	
3.4.2. Correlação entre as dimensões transacionais de liderança e cinismo organizacional.....	90
3.4.3. Correlação entre as dimensões transformacionais de liderança e os estilos de comunicação.....	91
3.4.4. Correlação entre as dimensões transacionais de liderança e os estilos de comunicação.....	92
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E CONTRIBUTOS PARA FUTURAS PESQUISAS	
4.1. Discussão dos Resultados.....	93
4.2. Conclusões.....	97
4.3. Limitações.....	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas de consistência interna do MLQ.....	78
Tabela 2 - Estatísticas de consistência interna dos Estilos Interpessoais de Comunicação	79
Tabela 3 - Estatísticas de consistência interna do Cinismo Organizacional	79
Tabela 4 - Distribuição da amostra por sexo	80
Tabela 5 -Distribuição da amostra por idade	80
Tabela 6 -Distribuição da amostra por habilitações literárias	81
Tabela 7 -Distribuição da amostra por categoria da profissão	81
Tabela 8 -Distribuição da amostra por antiguidade na empresa	82
Tabela 9 -Estatística Descritiva do Carisma	83
Tabela 10 -Estatística Descritiva da Consideração Individualizada	83
Tabela 11 -Estatística Descritiva da Estimulação Intelectual	84
Tabela 12 - Estatística Descritiva da Gestão por Exceção	84
Tabela 13 -Estatística Descritiva das Recompensas Contingentes	85
Tabela 14 -Estatística Descritiva da Motivação para o Sucesso	86
Tabela 15 - Estatística Descritiva da Eficácia do Líder	86
Tabela 16 - Estatística Descritiva do Estilo Interpessoal de Comunicação Assertivo ...	86
Tabela 17 - Estatística Descritiva do Estilo Interpessoal de Comunicação Manipulador	87
Tabela 18 - Estatística Descritiva do Estilo Interpessoal de Comunicação Passivo	87
Tabela 19 -Estatística Descritiva do Estilo Interpessoal de Comunicação Agressivo ...	88
Tabela 20 - Estatística Descritiva do Cinismo Organizacional	88
Tabela 21 - Correlação entre as dimensões transformacionais e o cinismo	89
Tabela 22 - Correlação entre as dimensões transaccionais de liderança e o cinismo	90
Tabela 23 - Correlação entre as dimensões transformacionais e os estilos de comunicação	91

Tabela 24 - Correlação entre as dimensões transaccionais de liderança e os estilos de 92
comunicação

AGRADECIMENTOS

Na execução e longo percurso que uma dissertação atravessa, apesar do trabalho solitário a que qualquer investigador está destinado, ela reúne contributos de várias pessoas. Muitas foram as que me ajudaram, directa ou indirectamente, a cumprir os meus objectivos e a realizar mais esta etapa da minha formação académica. Desta forma, deixo apenas algumas palavras, poucas, mas um sentido e profundo sentimento de reconhecido agradecimento. Sem elas esta investigação não teria sido possível.

Em primeiro lugar uma palavra de agradecimento à minha orientadora, a professora Dr^a Sandra Miranda, que mesmo antes de ter decidido que tema gostaria de investigar, uma certeza já tinha: era ela quem queria como orientadora, por tudo o que representou para mim enquanto professora. Foi sem dúvida um privilégio ter contado com os seus ensinamentos durante os cinco anos do meu percurso académico. Agradeço o apoio, a amizade, a disponibilidade, a partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho. Acima de tudo, obrigado por me acompanhar nesta jornada e por estimular o meu interesse. Tantas foram as vezes que referi que era o seu apoio aquele que mais me motivava, que me levava a não desistir porque não a queria desiludir. Expresso o meu profundo agradecimento pela orientação e apoio incondicionais que muito elevaram os meus conhecimentos científicos e, sem dúvida, muito estimularam o meu desejo de querer, sempre, saber mais e a vontade constante de querer fazer melhor. Agradeço a sua escuta activa e crítica e a abertura de caminhos na reflexão e aprofundamento das metas a que nos propúnhamos.

Agradeço à IUPI Comunicação, agência onde exerço o meu estágio profissional. Às pessoas que dela fazem parte e que tanto me apoiaram nestes últimos meses da feitura deste trabalho, nomeadamente Carlos Silva, Constança Ferreira, Mónica Jacob, Paulo Ribeiro e Dina Deus. Um obrigada especial à Dina Deus que além de colega de trabalho que tantos ensinamentos comigo partilha, tem sido um forte pilar, oferecendo-me apoio moral e uma amizade incondicional.

À CBS café nas pessoas António Barbosa, Celso Santos, Sara Rocha e Filipe Carvalho. Obrigada pela compreensão da ausência forçada aos fins-de-semana e por me mostrarem que nem sempre as noites de barman se fazem de trabalho, mas sim de diversão, encontro de amigos, companheirismo e apoio incondicional.

Para além da gratidão que demonstro pelas pessoas acabadas de referir, gostaria de agradecer, igualmente, a um leque de amigos e familiares que, embora de modos distintos,

para além de terem ajudado a acrescentar conhecimento à minha vida, me tocaram o coração e fizeram (e fazem) de mim uma melhor pessoa.

Às minhas duas grandes amigas, Catarina Carvalheira e Juliana Martins porque através da amizade verdadeira, dos desabafos, dos momentos vivenciados e da preocupação que demonstraram me deram força para não desistir dos meus objetivos. Apesar dos quilómetros que nos separam, sei que a nossa amizade é inabalável.

À melhor amiga, Cátia Braz, que me mostra há cinco anos o valor da verdadeira amizade, o valor da família que não é do mesmo sangue mas que se importa como se o fosse. Pelos anos repletos de alegria e bons momentos que vivemos, pelos abraços sinceros e carinhos demonstrados. Pela preocupação, pelas chamadas de atenção, pelos mais variados conselhos prestados, por ter tentado sempre que levasse este trabalho a bom porto. Pela confiança que me transmite, pela transparência com que vivemos esta amizade. Obrigada por tudo. Portugal forçou-me a ficar sem ela presencialmente, mas a nossa amizade é indestrutível.

Ao meu primo Nuno Batista, amiga Lara Caetano, Ângela Sarmento e amigo Christian Carvalho pela prontidão e apoio nas dificuldades que iam surgindo ao longo da elaboração deste trabalho. Obrigada pela força.

Ao Diogo Seno pela amizade, incentivos e apoio na execução deste trabalho. Sempre disponível para me apoiar nas mais diversas dificuldades por que atravessei ao longo do meu percurso académico.

Ao Jorge Vieira pela preocupação constante, pelo apoio nas mais diversas fases da minha vida e por ter estado sempre presente.

Uma palavra de agradecimento ao Pedro Rede dos Santos, pela amizade, pelo carinho, pela preocupação e incentivos constantes. Obrigada por tudo o que partilhamos, por tudo o que me ensinou, por fazer de mim uma pessoa melhor, por querer tantas vezes que cuidasse mais de mim. Obrigada por fazer que acreditasse de que era capaz de alcançar os mais variados objetivos.

Ao Bruno Costa por ter aparecido tão repentinamente na minha vida e ter feito grande diferença na forma como olhava os dias. De repente, tudo o que não fazia sentido, a angústia, o medo, a solidão, a tristeza tomaram contornos bem diferentes e tudo ficou mais leve. Os meus dias ficaram mais bonitos e fez com que não perdesse o alento durante esta fase tão importante.

Aos meus grandes companheiros de casa e amigos, Eduardo Silva e Lénia Vilhena pelos mais variados ensinamentos partilhados, pela amizade diária, pela preocupação a todos os níveis, por fazerem de mim uma pessoa mais madura, mais positiva e confiante no futuro. As suas palavras têm um verdadeiro significado e fazem muita diferença.

À minha mãe por me mostrar o verdadeiro sentido das palavras amor e família. Pela preocupação constante, pelo forte apoio emocional, pelas chamadas diárias de incentivo. Por acreditar em mim, pelo carinho nestes vinte e quatro anos de vida, pela transmissão dos mais bonitos valores que um ser humano deve ter.

Ao meu pai que através das suas poucas palavras me mostra, pelos seus actos, o segredo e o rigor do trabalho árduo. Pela transmissão de valores tais como humildade, honestidade. Por ter durante toda a sua vida trabalhado para proporcionar às suas filhas tudo o que esteja ao seu alcance. Por fazer com que nunca desista de o orgulhar.

Às minhas irmãs Ana Agostinho e Silvia Agostinho pelo afeto, pela amizade, companheirismo, ensinamentos, chamadas de atenção, pelo apoio nas mais variadas situações da minha vida. Por elas dou a minha vida.

Aos meus sobrinhos Maria Inês e João Maria a quem vou procurar o sentido e as emoções das pequenas grandes coisas da vida. São o melhor que tenho.

À Maria Eduarda, que em breve virá ao mundo. A bebé mais aguardada, a quem tanta inspiração vou buscar.

Aos amigos e conhecidos que contribuíram para o estudo ao preencher o questionário e partilhar o mesmo entre os seus amigos. Sem estas 205 pessoas não teria sido possível a extrapolação dos dados e concretização dos objetivos.

Finalmente, agradeço a Deus, companheiro de todas as horas, a quem egoisticamente tantos pedidos faço e quem nunca me abandona. Obrigada.

A todos eles agradeço por fazerem parte desta etapa transitória, fulcral para o meu sucessoprofissional e realização pessoal.

INTRODUÇÃO

“Nada é mais difícil de ter em mãos, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto no seu sucesso, do que tomar a liderança na introdução de uma nova ordem de coisas”.
(Maquiavel, *O Príncipe*)

As rápidas transformações da sociedade pós-industrial têm provocado nas organizações fortes ajustes, com o intuito de atender aos desafios que lhes são impostos e tentando desta forma alcançar o sucesso organizacional. Neste sentido, uma das principais preocupações das empresas reside na obtenção de maiores índices de produtividade e competitividade, sendo estes alcançados não apenas através da aquisição de tecnologias avançadas, como também no ajustamento dos recursos humanos às novas necessidades.

Num mercado em constante evolução, verificam-se novas exigências ao nível das capacidades dos colaboradores e, para isso, a liderança exerce um papel fundamental. Será responsabilidade do líder conseguir que a sua equipa atenda às novas exigências do mercado. Assim, torna-se emergente adquirir novas competências, melhorar a comunicação, motivar e gerir as equipas e obter conhecimento organizacional com o intuito de alcançar resultados pretendidos.

Desta forma, os esforços de um colectivo dentro de uma organização são cada vez mais necessários, exigindo-se assim um esforço sincronizado dos indivíduos e acções coordenadas em todos os níveis da organização. À frente destes esforços estão os líderes, que são mais do que oradores carismáticos.

Após décadas de investigações sobre a liderança, as qualidades de um líder eficaz ainda permanecem obscuras, e com as rápidas alterações sociais que têm ocorrido nos últimos anos, o desafio do líder de hoje, sobre o estilo de liderança mais desejável, continua muito difícil.

Perante o ritmo de mudança com que as organizações se confrontam tem conduzido a um estilo de liderança mais adaptável e mais flexível. Os líderes que melhor se adaptam, trabalham mais eficazmente nestes ambientes para superar os desafios (Bennis, 2001). Estes perseguem soluções criativas para problemas complexos e, igualmente, desenvolvê-las, de forma a assegurar uma escala mais larga de responsabilidades da liderança (Ibid).

Para o autor DuBrin (1995), um importante desenvolvimento é olhar para a liderança como uma relação de longo-prazo, ou parceria, entre os líderes e os membros do grupo. Por seu lado, Gibson *et al.* (2006, p. 11) referem que

“os líderes estão presentes em todas as organizações. Eles podem ser encontrados em grupos formais, ou em grupos informais. Podem ser gestores ou não-gestores. A importância da liderança eficaz no desempenho individual, colectivo e organizacional é tão crítica que muito esforço tem sido despendido para determinar as suas causas. Algumas pessoas acreditam que a liderança eficaz depende dos traços e de alguns comportamentos, independentes ou combinados; outras acreditam que um estilo de liderança possa ser eficaz para todas as situações; e ainda há as que acreditam que cada situação requer um estilo específico de liderança”.

Actualmente, as empresas não precisam só de bons gestores, mas também de bons líderes. Para Afonso (2010, p. 107) “muito embora não exista conceptualmente consenso sobre liderança, é consensual a necessidade de liderança nas organizações. Positiva ou negativa, grande ou pequena, a influência dos líderes na vida organizacional é real e necessária introduzir”.

Neste seguimento, assume-se que liderança é um processo de influência através do qual o líder consegue gerar alterações nas atitudes e associações dos liderados levando-os a comprometerem-se com os objectivos e missão da organização (Rego, 1998).

Na perspectiva de Ferreira *et al.* (2001) a capacidade de liderança existe potencialmente em todas as pessoas, um potencial que emerge através da experiência e da capacidade para aprender e beneficiar com a experiência. Não são de facto apenas as pessoas mais dotadas que assumem posições de liderança e se tornam eficazes no seu exercício, todas as pessoas têm capacidade para serem líderes, emergindo essa potencialidade através da aprendizagem e da experiência adquirida. Podemos assim afirmar que embora determinados traços de personalidade (relacionamento interpessoal, sociabilidade, motivação pelo poder, motivação pelo sucesso), sejam requeridos na maior parte das situações em que acontece o exercício da liderança, não constituem, por si só razão suficiente para explicar a variabilidade dos desempenhos dos líderes de situação para situação.

Desta forma, os líderes modernos devem adaptar-se ao contexto, adoptando uma atitude de apoio aos seus colaboradores, fornecendo-lhes uma visão, cultivando esperança, incentivando-os a pensar de forma inovadora, aumentando de forma sistemática a comunicação. Todos estes factores são características da liderança transformacional, que impulsiona as forças organizacionais, aumenta o nível de emprego, de satisfação e compromisso organizacional no mercado de trabalho (Bushra, Usman, & Naveed, 2011).

O estilo de liderança transformacional tem vindo a ser cada vez mais referida na literatura, muito devido aos resultados que geralmente proporciona aos mais diferentes níveis (individual ou organizacional). Surgiu também um renovado interesse no estudo da liderança, que parece resultar, em parte, da aceitação da distinção entre liderança transaccional e liderança transformacional, com particular ênfase nesta última (Barracho & Martins, 2010, p. 63).

A liderança transformacional emerge como um estilo de liderança capaz de assumir responsabilidades exigidas nos dias de hoje. Ela refere-se ao processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus auto-interesses em prol dos objectivos da organização, conseguindo obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos (Rego & Cunha, 2007, p. 233, 234).

Identificar o estilo mais adequado é uma tarefa difícil e complexa, e pode dizer-se que a liderança ideal é uma combinação de estilos; dependendo das características da organização, um estilo produz mais resultados do que outro. É neste contexto que a liderança transformacional sobressai, uma vez que se refere a motivação intrínseca e desenvolvimento positivo dos colaboradores. Este estilo sugere uma forma atractiva de liderança que ofereça um melhor ajuste aos grupos e às organizações complexas, que desejam um líder-guia no meio de ambientes incertos e também um indivíduo desafiador, ao mesmo tempo que forneça apoio necessário para a realização do trabalho (Bass e Riggio, 2005).

Introduzido por Burns (1978), o conceito de liderança transformacional consiste num processo mútuo onde os líderes e os liderados se elevam a um nível mais alto de moral e motivação. Para o autor, o conceito de gestão (chefia) e liderança são difíceis de diferenciar, contudo a distinção incide sobretudo nas características e nos comportamentos. Neste seguimento, Burns (1978) estabeleceu dois conceitos: a liderança transformacional e a liderança transaccional.

Na sua perspectiva, a liderança transformacional cria mudanças significativas na vida das pessoas e das organizações, remodela percepções de valores, e muda as expectativas e as aspirações dos colaboradores. Por outro lado, a liderança transaccional, define como a iniciativa de fazer contacto com os outros com propósito de troca. Esta última envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência. O líder reconhece as necessidades e desejos dos seus colaboradores, clarificando-lhes como podem satisfazê-las em troca da execução das tarefas e do desempenho.

Teoricamente, os líderes transformacionais percebem o impacto das suas acções na massa colectiva e no sistema social. Estes líderes mantêm os seguidores intrinsecamente motivados e vinculados à missão. Aqueles que não seguem este estilo de liderança, influenciam os seguidores através de recompensas e sanções e têm um impacto de ordem inferior nos motivos dos seguidores (Antonakis & House, 2002).

Para Bass (1985), os líderes transformacionais são agentes da mudança, incitam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades. Já

os líderes transaccionais, clarificam o papel e os requisitos da tarefa e fornecem recompensas contingentes positivas e negativas, de acordo com o sucesso do desempenho. Assim, pela relevância teórica podemos destacar duas classes de comportamentos, a transformacional e a transaccional.

Bass & Avolio (1993a) sugerem que os líderes transformacionais usam processos de influência de ordem superior quando comparados com os líderes transaccionais. Os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas tal como os recebem, questionam-se de modo a contribuir para a construção de um objectivo colectivo. Por sua vez, os líderes transaccionais limitam-se a resolver os problemas para alcançar os objectivos traçados.

A influência dos líderes através do processo transformacional tem por objectivo mudar a forma como os subordinados se percebem, enfatizando as oportunidades e os desafios que o meio lhes coloca (Bass & Avolio, 2004). Os líderes transformacionais são vistos como indivíduos pró-activos, uma vez que estão empenhados em potenciar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização; não procuram apenas alcançar o desempenho esperado, convencem os ‘subordinados’ a alcançar elevados níveis de desempenho, bem como elevados níveis morais e éticos. A liderança transformacional

“através da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada permite que os ‘subordinados’ ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais e o nível de maturidade [dos subordinados], bem como as necessidades de realização, de autoactualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade.”
(Bass, 1999, p. 11).

No que diz respeito à liderança transaccional, a ideia fundamental refere o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. As necessidades e desejos dos subordinados são satisfeitas e reconhecidas se os subordinados desenvolverem o esforço necessário para realizar a tarefa. “A liderança transaccional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses” (Bass, 1999, p.10).

Na sua forma construtiva, o líder trabalha com os seus elementos estabelecendo acordos para a realização das tarefas com base na negociação e entendimento mútuo, especificando qual a recompensa prevista se o resultado esperado for alcançado (Bass & Avolio, 1997). Na sua forma correctiva, há uma monitorização dos objectivos, esperando ou antecipando a ocorrência de erros e desvios à norma estabelecida. Contrariamente a Burns, para Bass a liderança transaccional, embora independente da transformacional, é um pré-requisito de uma liderança eficaz (Antonakis & House, 2002; Bass & Avolio, 2004).

O novo paradigma da liderança transformacional tem grande relevância para as organizações que têm por base o voluntariado, onde as recompensas são mais baseadas no reconhecimento pessoal e no compromisso para com valores e ideais (Bass & Avolio, 2004).

Na perspectiva de Bass, os dois tipos de liderança são processos distintos, embora complementares. Reconhece que o líder pode recorrer a ambos os estilos, em diferentes situações, admitindo também o seu uso simultâneo/complementar. Refere que ambos podem ser eficazes, embora em situações distintas – o transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança e o transaccional em períodos de evolução lenta e ambientes estáveis (Rego & Cunha, 2007).

Segundo Cunha *et al.* (2007), um dos elementos peculiares da teoria de Bass reporta ao binómio transformacional – carismático. O conceito de carisma aparece como um atributo resultante do processo interactivo entre líderes e seguidores. Bass considera o carisma como factor fundamental da liderança transformacional em oposição à liderança transaccional.

Neste seguimento, “a liderança deixou de centrar-se na produção de bens e serviços de forma eficiente. A tarefa dos líderes agora é desenvolver as relações para criar uma comunidade que produza riqueza” (Bennis, 2000, p. 1). Desta forma, ser líder implica ter a capacidade de gerar confiança sustentada. Contudo, o facto do contrato social do emprego ter mudado drasticamente tem vindo a dificultar a actuação dos líderes no alcance da motivação dos colaboradores.

As transformações drásticas nas organizações a que temos assistido, têm vindo a causar nos seus colaboradores taxas de comportamentos de ausência, absentismo, doença e cinismo organizacional, nunca observados até então (Hendrick,1993citado por Miranda, 2009) e por conseguinte, a prejudicar gravemente a competitividade das empresas.

Kotter (2006) refere que uma das forças bloqueadoras da eficácia organizacional é o generalizado cinismo organizacional, que tem vindo a instalar-se nas organizações, pautado pelas inconsistências entre o que as pessoas dizem e o que fazem, entre o discurso e a prática. Para os autores Burr e Russell (2000) este faz parte do leque dos ‘assassinos silenciosos’ das organizações actuais. Feldman (2000) apresenta-o como o novo paradigma que assiste a relação empregador-empregado.

Face à conjuntura actual, pode dizer-se que estamos perante uma geração de trabalhadores que escondem, por detrás de reacções de aparente ingenuidade e conformidade quanto aos objectivos, um relativo interesse pessoal, oportunismo e até mesmo resistência à mudança. Para

os autores Mirvis e Kanter (1991), os cínicos acreditam que a melhor forma de lidar com os outros é dizer-lhes aquilo que eles querem ouvir, não revelando as verdadeiras razões que estão por detrás das decisões tomadas. Desta forma, fingem que trabalham afincadamente, desenvolvendo com a organização um vínculo instrumental e calculista. Trata-se de uma espécie de mecanismo de defesa (Fleming, 2003) que as pessoas desenvolvem para lidar com o que consideram ser um mundo pouco amigável, incerto e inseguro. Conforme Peter Senge (1990, p.146) refere, “os cínicos são idealistas desiludidos”.

Pode definir-se cinismo organizacional como “uma forma de auto-defesa, que comporta um pensamento desagradável e sentimentos de decepção em relação a acções tomadas pela organização e pela sua administração” (Naus, Iterson & Roe, 2007, p. 689). Para estes autores, o cinismo organizacional poderá ser compreendido como um conjunto de sentimentos negativos que o colaborador revela em relação à organização, verificando-se uma tendência para comportamentos depreciadores e críticos face à mesma.

Para os autores Mirvis e Kanter (1989a), cinismo organizacional diz respeito a uma crença de que a organização suporta comportamentos oportunistas, valores egoístas, que suporta gestores que têm comportamentos e práticas enganosas, que comunica apenas num sentido, que subestima os seus empregados.

Por sua vez, pode ser encarado como uma atitude de desprezo, frustração e desconfiança em relação a um objecto ou múltiplos objectos, susceptível à mudança por exposição a factores presentes na envolvente (Andersson, 1996).

Para Dean *et al.*, (1998) o cinismo é a atitude que capta com maior perspicácia e profundidade a essência da frustração e negatividade que os indivíduos vivenciam nos seus locais de trabalho.

James (2005) apela igualmente ao seu carácter evolutivo, defendendo que para além de ser o resultado de um processo cumulativo, é uma resposta a uma história de experiências passadas. Este pode sofrer alterações ao longo do tempo, sendo os factores contextuais os principais responsáveis por essas mutações (Andersson, 1996; Andersson e Bateman, 1997).

A análise do cinismo organizacional emerge nos estudos organizacionais através de Goldner *et al.*, (1977). Os autores denominaram de conhecimento cínico, o conhecimento que nega a bondade e a sinceridade dos motivos organizacionais (e que resulta em cinismo organizacional). Mais especificamente, Goldner *et al.*, (1977) afirmaram que o facto dos membros organizacionais percepcionarem que as motivações e as acções dos líderes organizacionais não

estão em consonância com o sistema de crenças e valores difundidos pela organização representa uma grave ameaça para a mesma, danificando (ou até mesmo colapsando) gravemente a credibilidade e a validade da sua cultura organizacional.

De alguma forma, o conhecimento cínico resulta da percepção de que têm entre aquilo que os líderes defendem, como sendo os valores manifestos da organização, e as opções que tomam na prática, nomeadamente na tomada de decisão.

Apesar da maior abrangência conceptual estar centrada nos danos e consequências negativas que o cinismo inflige à organização e aos seus activos, têm surgido algumas indicações na literatura de que esta atitude pode ter alguma funcionalidade. Para Andersson e Bateman (1997), os trabalhadores cínicos apresentam uma maior resistência em aderirem a comportamentos menos ortodoxos sugeridos pelas chefias. Abraham (2000) ao testar as bases e as consequências do cinismo nas organizações, concluiu que os trabalhadores com cinismo societal eram mais satisfeitos e empenhados do que os restantes. Em 2005, James refere que o cinismo nem sempre promove atitudes e comportamentos desfavoráveis. Os investigadores coligiram a presença de uma relação positiva entre o cinismo e a obediência no trabalho sugerindo a possibilidade de que "os empregados cínicos não são passíveis de desafiar as decisões e as direcções impostas pelas chefias" (James, 2005, p. 72).

Já para Wanous, Reichers e Austin (1994) e Reichers, Wanous e Austin (1997) o cinismo pode resultar de uma falta de motivação e/ou falta de competência técnica dos agentes de mudança ou então, de um antecipado pessimismo instituído face à mudança fruto, sobremaneira, de episódios passados fracassados. A figura do líder assume aqui um papel claramente determinante.

Afinal, consoante Creed e Miles (1996) defenderam, eles são os principais responsáveis por toda a organização já que cabe-lhes a função de combinar e ajustar de um modo harmonioso e eficaz a estratégia, a estrutura e os mecanismos internos atingindo a totalidade da lógica operativa, afectação de recursos e funcionamento da organização. Para Mirvis e Kanter (1989a e b; 1991) os líderes organizacionais estão situados no epicentro do fenómeno, sendo que o cinismo começa e acaba com as atitudes e os comportamentos dos mesmos.

O cinismo organizacional tem crescido em organizações ocidentais contemporâneas. No entanto, o seu impacto sobre as relações interpessoais e, conseqüentemente, sobre o funcionamento organizacional permanece pouco estudada.

Entendemos que as organizações (e os estudos organizacionais) muito beneficiarão quando o fosso existente entre a teoria e a prática for minimizado. Note-se que estamos a lidar com uma atitude que, na raiz, contempla pensamentos e sentimentos negativos em relação à organização encerrando, por si só, um grande potencial comportamental assaz disfuncional (Mirvis e Kanter, 1989b; Martinez, 1995; Reichers *et al.*, 1997; Dean *et al.*, 1998; Wanous *et al.*, 2000; Miranda, 2007).

Em face do exposto, tendo como referência teórica o modelo multifatorial de liderança proposto por Bass (1985), o presente estudo pretende analisar o impacto que as lideranças transformacional e transaccional exercem junto do cinismo organizacional vivenciado pelos seguidores. Em termos operacionais, foi utilizado um inquérito por questionário com base nas escalas *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) – desenvolvido por Bass e Avolio (2004), versão portuguesa de Miranda (2003), a escala *Cinism About Organizational Change* (CAOC) – da autoria de Wanous, Reichers e Austin (1994; 1997 e 2000, versão portuguesa de Miranda, 2007), e a escala de estilos de comunicação construída a partir de McCallister (1994).

A escolha deste tema prende-se não apenas com o interesse e importância que tem na actualidade, mas sobretudo com o intuito de frisar a importância da prática da liderança, uma vez que determina em grande parte o sucesso de qualquer organização.

Assim, a questão de partida da presente dissertação traduz-se em "Qual o impacto do modelo de Liderança Transformacional/Transaccional no Cinismo Organizacional?", guiando-se através de três grandes objectivos:

- Identificar os comportamentos transformacionais de liderança (consideração individualizada, estimulação intelectual e carisma) que fomentam o cinismo organizacional;
- Aferir os comportamentos transaccionais de liderança (recompensas contingentes e gestão por excepção) que fomentam o cinismo organizacional;
- Analisar em que medida esses comportamentos de liderança, associados a estilos interpessoais de comunicação (assertivo, agressivo, passivo, manipulador), podem contribuir para diminuir o cinismo organizacional.

Para além dos objectivos acima mencionados, pretendeu-se com este trabalho de investigação enriquecer o conhecimento nesta matéria, não apenas ao nível académico mas também ao nível das organizações, que todos os dias se debatem com comportamentos negativos por parte dos seus colaboradores.

A dissertação divide-se a partir da presente introdução, em quatro grandes capítulos que orientam e culminam toda a investigação.

O primeiro capítulo percorre toda a revisão da literatura pertinente e contemporânea, que por sua vez se foca nos conceitos deste estudo, sendo eles a liderança e respectivos estilos, tal como o cinismo organizacional. Assim num primeiro capítulo será feito todo o enquadramento conceptual onde se analisa os principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com os conceitos em análise.

Por sua vez, no segundo capítulo será abordada toda a estratégia metodológica levada a cabo, nomeadamente o tipo de investigação utilizada, o instrumento de recolha de dados, as escalas utilizadas, as vantagens e desvantagens de cada instrumento, os procedimentos adotados na recolha e análise dos dados, bem como o universo e amostra do presente estudo.

Já no terceiro capítulo são apresentados os resultados obtidos nesta investigação, através da recolha dos dados dos questionários. Para além desta informação, as hipóteses propostas no estudo são testadas com a finalidade de serem (ou não) comprovadas e futuramente concluir a sua relevância no objetivo da investigação.

A análise e a discussão dos principais resultados obtidos dão corpo ao quarto capítulo deste estudo, que nos leva por fim à última fase da investigação, as suas conclusões, limitações, contribuições e recomendações futuras.

A relevância desta investigação prende-se com o facto de a liderança ser o factor identificado na literatura organizacional que mais contribui para a eficácia organizacional e que mais está associado às atitudes positivas e negativas que os colaboradores desenvolvem em situações de trabalho.

Apesar de existirem muitos estudos de liderança relacionados com atitudes positivas (exemplo: empenhamento, satisfação, motivação, confiança) não existe na literatura internacional, e muito menos nacional, investigações que associem a liderança a atitudes negativas como é o caso do cinismo organizacional.

Apesar de se verificar, particularmente, a partir do ano 2000, um aumento de investigação na área do Cinismo Organizacional, fruto de um sistema de inversão de valores que se materializa em contexto de trabalho, continua a ser muita escassa a informação referente a este comportamento.

Desta forma, consideramos que o cinismo organizacional merece individual atenção e que o seu aprofundamento, no que diz respeito à compreensão das suas origens e implicações, será mais-valia para a compreensão da dinâmica do comportamento organizacional e da própria eficácia individual e organizacional.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

“Existe um velho provérbio espanhol que enuncia o seguinte: Falar de touros não é o mesmo que estar na arena. (...) [Traduzido], isto significa que falar de liderança não é o mesmo que estar em situação de liderança; falar de liderança como nós o fazemos, não é o mesmo que liderança.”

(Thayer, 1988, p. 254)

Tendo como moldura teórica o modelo multifatorial de liderança proposto por Bass (1985) que distingue líderes transformacionais de líderes transacionais, e dando especial enfoque ao estilo interpessoal de comunicação diferenciado que os mesmos utilizam para comunicar com os seus colaboradores em cenários de trabalho, o presente trabalho de investigação tem como principal objectivo analisar o impacto que as dimensões que compõem as lideranças transformacionais e transacionais exercem no cinismo organizacional.

Desta forma, como forma de enquadramento e de balizamento concetual, o primeiro capítulo percorre toda a revisão da literatura pertinente e contemporânea, que por sua vez se foca nos conceitos deste estudo, sendo eles a liderança e respectivos modelos e estilos de comunicação interpessoal inseridos em cenários de trabalho, bem como cinismo organizacional. Assim num primeiro capítulo será feito todo o enquadramento conceptual onde se analisam os principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com os conceitos em análise.

1.1. Noção de Liderança

É usual quando se aborda o tema da liderança começar por salientar que o saber é escasso neste domínio, que é grande a desproporção entre o volume de investigação realizado e os resultados obtidos, que a liderança é o aspeto mais qualitativo da atividade gestonária e que é, também, o mais pessoal e mais difícil de definir (Jesuino, 1989). Muito se deve ao entusiasmo que o tema sempre suscitou e à conceção generalizada de que a liderança é uma condição de sucesso das organizações.

O número de publicações sobre o tema, a atenção de que goza junto do *management* e dos meios académicos, e o interesse que tem merecido por parte de vastos sectores da opinião pública, atestam a sua popularidade (Miranda, 2007).

O exposto deixa transparecer que a produção de uma definição consensual e paradigmática tem sido irrealizável. Em 1990, Bernard Bass, em *Bass&Stogdill's Handbook of Leadership*, observou

que “existe quase o mesmo número de definições distintas sobre liderança quanto o número de pessoas que tentaram defini-la” (Bass, 1990, p. 11).

Numerosa produção teórica, experimental e empírica, tem possibilitado um conjunto de diferentes abordagens e noções sobre o conteúdo e processo do fenómeno da liderança: “Apenas no decurso dos últimos 75 anos foram realizados milhares de estudos empíricos” (Reto e Lopes, 1992, p. 9).

Na perspectiva de Burns, a liderança é um dos mais observados e menos compreendidos fenómenos na terra (Burns, 1978, p. 2). Daí a necessidade de uma organização dos estudos científicos já realizados para uma visão clara do que já se sabe a respeito da liderança. Por outro lado “dada à centralidade da liderança para o sucesso ou fracasso das organizações e mesmo das sociedades” (Judge e Bono, 2000, p. 751, citado por Mendonça, 2007, p. 2), a liderança organizacional surge como um tema merecedor de destaque na produção do conhecimento em psicologia aplicada, no âmbito do comportamento organizacional e no contexto da psicologia social, do trabalho e das organizações.

A liderança tem sido entendida das mais diversas formas, seja como característica de personalidade, como forma de induzir obediência, como exercício de influência, como comportamentos específicos, como meio para alcançar objetivos, ou como uma combinação destes diversos elementos (Yukl, 2006). A proposta de Jago (1982) é, frequentemente, referenciada na literatura da especialidade como um exemplo das definições que integra vários dos elementos anteriormente citados. Na sua perspectiva, a liderança consiste no uso da influência não coerciva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado, visando o alcance dos objetivos do grupo (Jago, 1992 citado por Rego, 1997).

Para Bass (1990) a liderança é “a interação entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros” (Bass, 1990, p. 19).

Uma outra definição advoga que é o processo de influenciar atividades de um indivíduo ou grupo com o intuito destes obterem esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais (Hersey & Blanchard, 1998 citados por Rego, 1997).

Já Wehrich e Koontz definem a “liderança como sendo a influência, isto é, a arte ou processo de influenciar pessoas para que se esforcem por vontade própria e entusiasmo em direção à obtenção

dos objetivos do grupo”(Wehrich e Koontz,1990, p. 490). De forma mais sintética, Robbins defende que a liderança se refere à capacidade de influenciar um grupo a alcançar determinados objetivos (Robbins, 1996).

Por outro lado, pode ser entendida como a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros (House *et al.*, 1999).

Definição mais complexa é a que considera que a liderança se trata de um

“processo amplo no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objetivos e estratégias, a organização das atividades, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de competências, a confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização” (Yukl, 1998, p. 5).

Esta imensidão de abordagens prova que a definição de liderança é difícil e controversa e tem ainda muito por revelar, sendo “talvez a área mais investigada e menos compreendida do comportamento organizacional”(Sims, 1977 citado por Reto e Lopes, 1992).

1.2. Abordagens tradicionais de liderança nas organizações

O facto de ser um tema muito estudado, origina inúmera literatura, com enorme diversidade de perspectivas e concepções. As teorias da liderança tentam “explicar os fatores envolvidos quer na emergência da liderança, quer na natureza e nas suas consequências”(Bass, 1990, p. 37). Assim, perante a diversidade de abordagens existente, algumas vezes contraditórias, seguir-se-á a trajetória das sucessivas orientações dos estudos sobre liderança, no sentido da sua evolução teórica.

As tipologias são numerosas, porém pretende-se uma breve revisão bibliográfica sobre as abordagens tradicionais de liderança com o intuito de assinalar as principais rupturas conceptuais que a problemática sofreu até ao surgimento do *novo paradigma de liderança* (Bryman, 1992).

Os primeiros estudos sobre liderança, efetuados até à II Guerra Mundial, pretendiam descortinar traços físicos (como estatuto e aparência), características de personalidade (como autoestima, estabilidade emocional e autoconfiança) e aptidões (tais como inteligência e fluência verbal) que discernissem entre os líderes e os não-líderes, entre os líderes eficazes e ineficazes.

O primeiro defensor desta abordagem foi Carlyle (1910) na sua teoria do “*Grande Homem*”. Segundo o autor, o líder nasce líder, não se faz um líder¹. Este autor considera que o que distingue um líder são os seus atributos físicos, as suas características da personalidade e as suas aptidões. O poder que o líder detém é, assim, como um dom pessoal.

No entanto, na década de 40 do século passado, o entusiasmo subjacente à **teoria dos traços**, então em voga, foi arrefecido quando Stogdill (1948), após rever 124 estudos, concluiu que os indivíduos não se tornam necessariamente líderes (nem são necessariamente eficazes) devido à posse de uma determinada combinação de traços (Cunha *et al.*, 2007). Um líder com certos traços poderia ser eficaz numa situação mas ineficaz noutra – e dois líderes com diferentes traços poderiam ser bem-sucedidos na mesma situação (Barracho e Martins, 2010).

O vigor não se perde por completo e alguns investigadores mantêm interesse nesta abordagem, o que leva novamente Stogdill (1974) a rever, desta vez, 163 estudos. Nesta revisão apurou que diversos traços são relevantes para a eficácia da liderança, nomeadamente, inteligência, criatividade, fluência verbal, autoestima, estabilidade emocional, adaptabilidade às situações, vigilância para com a necessidade dos outros, tolerância ao *stress*, iniciativa e persistência no enfrentamento dos problemas, capacidade de persuasão, desejo de responsabilidade e de ocupar um lugar de poder (Cunha *et al.*, 2007).

No seu entender, todos os estudos até então efetuados não permitiam suportar a premissa de que certos traços são absolutamente necessários para uma liderança eficaz. Ao contrário, permitiam supor que um indivíduo com “determinados traços teria maior probabilidade de se tornar um líder eficaz”, mas tal não lhe assegura por si só a eficácia, e que a “importância relativa dos diversos traços” depende da situação, ou seja, “seriam mais importantes numa situação, mas não noutras” (Barracho e Martins, 2010, p. 34).

A revisão de 1948 de Stogdill marcou o fim de uma era na investigação sobre liderança e o início de uma outra. De facto, os resultados insatisfatórios e incongruentes dos vários estudos efetuados acerca dos traços do líder conduziram ao abandono desta perspetiva (Bass, 1990). Passa assim a ser prioridade compreender como os traços de liderança podem afetar a motivação dos subordinados. Tal só é possível se se examinar como esses traços se refletem no comportamento do líder.

¹Na altura imperava a ideia dos *Grandes Homens*, pessoas com traços de personalidade que as tornam mais aptas ao exercício eficaz de posições de liderança. Esta ideia favorecia as técnicas de seleção em detrimento da formação, pois “se se acredita que as pessoas nascem líderes, vai-se seleccioná-las e não treiná-las” (Barracho e Martins, 2010, p. 32).

Neste seguimento, assiste-se nos anos 50 ao espoletar da **proposta comportamentalista de liderança** que radica consideravelmente na desilusão dos pesquisadores perante a incapacidade dos traços em explicarem a eficácia da liderança (Cunha *et al.*, 2007).

Esta abordagem tem na sua génese a ideia de que a compreensão do modo “como os líderes eficazes realmente agem é importante, pois permite clarificar as trocas entre o líder e o grupo”. Propõe, assim, descrever a liderança em termos de comportamentos e não de traços ou aptidões e explicar a possibilidade de treino dos líderes eficazes (Mitchell e Larson, 1987, p. 452).

Vários estudos são levados a cabo e a sua influência predomina até cerca dos anos 60. Esta abordagem, segundo Barracho e Martins (2010, p. 36) vai sofrer uma dupla orientação:

- O estudo do comportamento do líder – “o que fazem, como ocupam o seu tempo”. Não há a preocupação de dar resposta à questão de quais os líderes necessários e quais os eficazes. Mintzberg (1973,1975) e Yukl (1998) são investigadores que seguiram esta orientação;
- Diferença de comportamento do líder – “em que é que os líderes eficazes diferem, nos seus comportamentos, dos líderes ineficazes”. Os estudos constituintes desta abordagem devem parte da sua génese aos programas de investigação que se iniciaram quase em simultâneo na *Ohio State University* e na *University of Michigan*.

Do seio dos programas de pesquisa que foram desenvolvidos por ambas as universidades emergiram duas grandes categorias de comportamento, usadas em múltiplas investigações: orientação para as tarefas (grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objetivos) e orientação para as pessoas/relacionamento (grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante, e se preocupa com os subordinados e respetivo bem-estar) (Cunha *et al.*, 2007).

Porém, levantaram-se algumas críticas a este estudo pelo facto de só contemplar dois extremos: uma liderança orientada para a produção ou uma liderança orientada para os colaboradores, não admitindo pontos intermédios. Desta forma, tornou-se cada vez mais claro para os investigadores que a previsão do sucesso de determinado líder era “mais complexo do que isolar alguns traços ou comportamentos preferíveis” (Robbins, 1996, p. 419).

E é por virtude de uma tal variabilidade de resultados que, entre os anos 60 e 80, surgem as **teorias contingenciais** de liderança procurando corrigir o mito determinista *one best way* (Yukl, 2006).

Tendo sido feitas até então várias menções à necessidade de se atentar a situação para se compreender a eficácia da liderança, estas teorias contingenciais surgem a partir do pressuposto de que o comportamento tido por apropriado para um líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que este se encontra, tais como o ambiente externo, a natureza das tarefas e as características dos subordinados. Para estas, o mesmo líder poderá ser altamente eficaz em determinadas situações e menos eficaz quando o contexto se altera, logo, o contexto pode funcionar como variável moderadora na relação liderança e eficácia grupal.

A diversidade de propostas e de autores é notória, existindo contudo um elemento comum a todas elas: veiculam uma amplificação dos estudos de Ohio e Michigan ao procurarem definir os fatores situacionais que moderam a relação entre o comportamento dos líderes e a eficácia dos grupos liderados (Jesuino, 1987).

Para Fiedler (1996)

“a liderança de grupos e organizações é uma interação altamente complexa entre o indivíduo e o ambiente social e de tarefa. A liderança é uma transação contínua entre uma pessoa investida de posição de autoridade e o ambiente social. O modo como o estilo, a capacidade e o *background* do líder contribuem para o desempenho é fortemente contingente do controlo e da influência que a situação concede” (Fiedler, 1996, p. 243).

Já Yukl (1989) afirma que as teorias contingenciais podem ser entendidas de duas formas distintas privilegiando, por um lado, a compreensão dos fatores e exigências externas que influenciam a liderança e, por outro lado, tentando determinar os aspetos situacionais que moderam a relação entre os traços de personalidade e os comportamentos associados à eficácia alcançada no trabalho.

O objetivo de qualquer líder é conseguir uma liderança eficaz, por isso, apesar da relativa aceitação das teorias contingenciais e situacionais de liderança, a pesquisa sobre a liderança eficaz não parou, seja em termos de teorias, métodos de pesquisa ou aplicações.

Porém, os resultados que tem vindo a ser obtidos revelam-se paradoxais se tivermos em conta o que observa Calder (1977, p.14), “esta é uma das poucas áreas das ciências sociais com uma história verdadeiramente cumulativa de pensamento e de investigação”. Para Stogdill (1974, p. vii) “a interminável acumulação de dados empíricos não produziu uma compreensão integrada de liderança”.

O ritmo de mudança com que as organizações se confrontam tem declarado a inabilidade dos gestores e líderes transacionais (Burns, 1978; Bass, 1985) e reconheceram a necessidade de emergirem novas alternativas de liderança. Desta forma, as alternativas passam pela emergência

de líderes capazes de incutirem mudanças *transformacionais* nas organizações, com uma clara visão das oportunidades e objetivos e que, ao mesmo tempo, modelem e elevem os motivos e os valores dos seguidores (Burns, 1978; Bass, 1985; Bennis&Nanus, 1985; Shamir, 2007 e 2011; Nielsen & Cleal, 2011). Este líder dá-se pelo nome de transformacional e/ou carismático, inaugurando uma nova etapa no estudo sobre liderança – *novo paradigma de liderança* (Bryman, 1992; House&Aditya's, 1997).

1.3. Liderança Carismática e Transformacional

“Os líderes carismáticos são poetas; os não carismáticos são processadores de texto”

(Nixon, citado por Rego, 1997, p.377)

1.3.1. O Carisma

Carisma deriva de uma antiga palavra grega *gift* que significa dom ou graça divina, em especial um dom que foi concedido pelos deuses. Poderes inexplicáveis por meios ordinários eram denominados *charismata* (Conger, 1991 citado por Miranda, 2014). O sociólogo alemão Max Weber (1922) recorreu ao termo para designar uma forma de influência baseada não na tradição nem na autoridade formal, mas nas percepções dos seguidores de que o líder está dotado de excepcionais qualidades. Weber aventou que tal tendia a ocorrer quando os seguidores, perante situações de crise, detetavam as qualidades excepcionais e a visão radical de algum indivíduo e seguiam o mesmo por acreditarem na sua capacidade de vencer tais crises. Estava lançado o germen de um tópico que viria a suscitar enorme interesse no seio de numerosos investigadores, tais como os da liderança organizacional (Cunha *et al.*, p.364).

Para Bass (1985), apesar de muitas vezes as pessoas associarem o carisma a figuras religiosas e políticas mais do que a líderes da nossa sociedade, estes existem também nas organizações.

Weber (1947) vê o carismático como um herói idolatrado, um messias e um salvador que aparece em situações de crise, de declínio. Aliás, esta situação de rutura é o contexto ideal para encetar mudanças. Quanto maior for a crise, maior é o distúrbio emocional dos seguidores, mais essa carga emocional pode ser projetada no salvador. Acerca disto, Tucker (1970 citado por Bass, 1985, p. 81) escrevia: “à intensidade emocional da resposta carismática (...) os seguidores aceitam o líder com lealdade e devoção porque anseiam a salvação. O líder aparece como

incorporando e representando a satisfação das necessidades mais urgentes sentidas pelos indivíduos”.

O carisma podia ser visto nas reações dos subordinados, através da “devoção e excepcional santidade, heroísmo e caráter exemplar de um indivíduo” (Weber, 1922 citado por Bass, 1985).

Já Yukl (1994, p.341) acredita que

“o processo pelo qual os líderes carismáticos geram entusiasmo e empatia nos seguidores não é claro, mas uma componente importante é a articulação de uma visão apelativa que toca, consciente ou inconscientemente, nas necessidades, valores e sentimentos dos seguidores. Os apelos emocionais são realçados com o uso de símbolos, metáforas e representação de eventos dramáticos, e podem ser complementados com a persuasão racional, visando convencer os seguidores de que a sua estratégia para alcançar as metas partilhadas é viável e eficaz”.

Uma metáfora muito elucidativa é-nos sugerida por Klein & House (1985) referindo que o carisma é o produto de três elementos: a) uma faísca – o líder com as suas qualidades carismáticas; b) o material inflamável – os seguidores que estão abertos ao carisma; c) o oxigénio – o ambiente conducente ao carisma. O carisma não é a faísca. Também não é o material inflamável. E também não é o oxigénio. O carisma é o produto da união dos três elementos (citados por Rego, 1997, p.361).

À volta do tópico surge a controvérsia para se saber se o carisma resulta fundamentalmente do atributo de alguns indivíduos, das situações, ou da interação de ambos. Contudo, é hoje comum a conceção que pugna pela interação complexa de cinco elementos: (a) uma pessoa com extraordinário dom e qualidades; (b) uma crise social ou situação de desespero; (c) uma visão radical ou conjunto de ideias promissoras de uma solução para a crise; (d) um conjunto de seguidores atraídos pelo dom do líder e crentes no seu poder excepcional e visão radical; (e) a validação do dom extraordinário da pessoa e da visão radical através de sucessos reiterados na gestão das crises percecionadas (Cunha *et al.*, p.364).

Apesar do conceito de carisma apresentar inúmeros estudos, o termo continua para alguns investigadores a ser excessivamente misterioso não tendo sido devidamente compreendido (Yukl, 1998 e 1999a e 1999b; Beyer, 1999; Tourish, 2013). Para Beyer (1999, p. 308) os elementos mais importantes da noção de carisma, propostos originalmente por Max Weber, têm sido negligenciados, — alguns dos estudiosos tornaram o fenómeno muito mais mundano e ordinário do que ele realmente o é. Na perspetiva de Conger (1991) “o termo popularizou-se e as pessoas começaram a utilizar este rótulo livremente para caracterizar qualquer líder que quisesse despertar emoções e inspirar as pessoas” (Conger, 1991, p. 43).

Para Peters&Waterman (1984) referindo-se ao modo como os líderes formulam e implementam os valores organizacionais, afirmam:

“O êxito de inculcação dos valores parece pouco ter a ver com a personalidade carismática. É antes fruto de um empenhamento pessoal, sincero com os valores que os líderes querem implementar, juntamente com uma extraordinária perseverança para reforçar tais valores (...), nenhum dos homens que estudamos confiava no seu magnetismo pessoal. Todos eles esperavam converter-se em líderes eficazes” (Peters&Waterman 1984, p.329).

Bennis&Nanus (1985, p. 4) procuraram igualmente dissipar o mito que envolve a noção de carisma. Dentre os líderes estudados, poucos correspondiam à fantasia de possuir alguma inspiração divina, antes pelo contrário, eram “todos demasiado humanos”. Na sua perspectiva, o carisma é o resultado de uma liderança efetiva e não o contrário.

Já Kouzes&Posner (1991) consideram ser um erro afirmar que os líderes são carismáticos. Os líderes devem ser enérgicos e entusiastas, mas tamanho dinamismo não advém da posse de poderes especiais. Advém de uma forte crença na visão, que eles próprios formularam, e do desejo para expressar tais convicções.

Porém, as reflexões sobre esta temática parecem colocar os investigadores face a um dilema. Por um lado, após mais de 85 anos de trabalhos sobre o fenómeno de liderança o impasse neste campo denota-se ainda evidente (Reto & Lopes, 1992; Conger; 1999; Beyer, 1999; Yukl, 1999a e 1999b; Shamir, 2011; Tourish, 2013). Por outro lado, a tentativa de recorrer a um conceito esquecido porque considerado irracional e pouco científico — o *carisma*, como meio para uma saída do impasse, é suspeita de um retorno ao irracionalismo em ciências sociais. No entanto, é curioso notar que o reaparecimento em força, nas teorias de liderança, desta antiga noção de carisma, parece pelo menos indicar que estaremos longe da mitologia racionalista como fundamento da estabilização das nossas sociedades.

As crises económicas, sociais, tecnológicas e sobretudo as crises ideológicas, que afetam sem cessar as sociedades altamente complexas de hoje, indicam que o fundamento da sociedade e das organizações não pode ser jamais a estabilidade, mas antes a inovação permanente. Assim sendo, o carisma que por definição era caracterizado como sendo o fundamento da inovação nas sociedades tradicionais, parece no contexto atual de permanente mudança e inovação, legitimar a sua pertinência (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo&Gutiérrez-Gutiérrez, 2010).

1.3.2. Abordagem Carismática de House (1977)

As teorias em torno do tema são numerosas. A de House (1977) é uma das mais representativas, propondo uma teoria que procura identificar como os líderes carismáticos se comportam e

diferem de outras pessoas, assim como as condições em que podem mais facilmente prosperar. A sua proposta comporta quatro aspetos: traços do líder, comportamentos do líder, influências e condições situacionais, o que a torna mais integrativa do que outras teorias.

Depois de analisar a literatura acerca dos efeitos da liderança carismática, House (1977) propôs alguns indicadores que permitem avaliar o grau em que o líder é carismático elucidando para os efeitos da liderança carismática. Na sua perspectiva, os seguidores confiam na correção das crenças do líder; apresentam crenças semelhantes às dele; aceitam-no inquestionavelmente; sentem afeição pelo líder; têm vontade de lhe obedecer; identificam-se com ele; envolvem-se emocionalmente na missão da organização que ele corporiza; têm elevados objetivos e sentem que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo (House, 1977 citado por Rego, 1997). Estas reações fomentam o desempenho dos indivíduos e do grupo/organização.

A teoria referente ao conceito de carisma, além de presumir que algumas condições/tarefas facilitam a emergência do carisma, admite também que o líder possa desempenhar um papel fulcral no modo como as condições são interpretadas e desenhadas na mente dos seguidores: o pedreiro liderado por um líder “normal” assume o papel de construtor de um muro, enquanto que o pedreiro liderado por um líder carismático acredita estar a construir uma catedral (Cunha *et al.*, p.365).

O carisma foca as emoções, o líder estimula os sentimentos do grupo, que acaba por desenvolver relações de amizade, facilitando as tarefas diárias e criando um ambiente de harmonia onde é fácil trabalhar, podendo exercer “efeitos profundos e extraordinários sobre os seus seguidores” (House, 1979, p.339).

No entanto, o conhecimento dos efeitos produzidos junto dos seguidores, pouco ou nada nos diz acerca das características de personalidade, comportamentos e fatores situacionais que os produzem. Por isso, House (1977) desenvolveu um modelo de liderança carismática assente em sete proposições acerca dos aspetos mais salientes que os líderes tinham e desempenhavam nas organizações complexas:

- a) “As características que diferenciam os líderes que têm efeitos carismáticos junto dos subordinados daqueles que não têm são: a autoconfiança, o domínio, a necessidade e capacidade para influenciar, forte convicção moral dos seus princípios e crenças (House, 1977, p. 194);

- b) Quanto mais favorável for a percepção da parte dos subordinados acerca das características do líder, mais o seguidor irá assimilar os valores do líder;
- c) Os líderes que produzem efeitos carismáticos criam mais facilmente nos seguidores a ideia de competência e sucesso;
- d) Os líderes carismáticos possuem uma aptidão natural para articular objetivos ideológicos;
- e) Ao comunicarem elevadas expectativas e confiança nos seguidores, levam-nos a internalizar os objetivos organizacionais e a atingir elevados níveis de performance;
- f) São mais capazes de estimular comportamentos e encontrar motivos junto dos seguidores que apoiem a missão organizacional;
- g) O líder provoca efeitos carismáticos junto dos seguidores sempre que define os seus papéis e objetivos em termos ideológicos (de forma a provocar a sua adesão).

Bass (1985) propôs uma extensão da teoria de House incluindo na sua proposta algumas condições antecedentes, atributos do líder e consequências da liderança carismática. Na perspectiva de Bass existem sete postulados indispensáveis para operacionalizar o conceito de carisma, nomeadamente:

- a) O líder carismático reduz atitudes de resistência à mudança nos seguidores. Através de processos emocionais, consegue transmitir um sentimento de aventura que reduz inibições;
- b) O elevado estatuto do líder carismático torna-o o lugar de projeção e de catalisação para os seguidores;
- c) Os valores partilhados e as fantasias do grupo, entre os seguidores, facilitam o aparecimento e o sucesso do líder carismático;
- d) O líder carismático deve fazer largo uso de uma argumentação superior centrada nas competências técnicas, de forma a influenciar os outros e a justificar a sua posição;
- e) O líder carismático suscita, nos seguidores, sentimentos extremos que vão desde o amor, a veneração e a admiração até à animosidade, ódio e rejeição;
- f) Os líderes carismáticos variam enormemente no seu pragmatismo, flexibilidade e oportunismo;
- g) A probabilidade de os líderes carismáticos surgirem é maior quando os grupos, organizações, culturas e sociedades se encontram num estado de stress e transição.

Além de Bass (1985) também Shamir, House & Arthur (1993) propuseram uma extensão da teoria inicial de House. Publicada num artigo intitulado *Os efeitos motivacionais da liderança carismática: uma teoria baseada no autoconceito* fundamenta a preocupação em explicar e relacionar os profundos níveis de motivação tipicamente associados à liderança carismática com o autoconceito dos seguidores.

A tónica do modelo de Shamir *et al.* (1993) é distinta das anteriormente expostas. Apoiando-se nos trabalhos pioneiros de Csikszentmihalyi & Rochberg-Halton (1981) e Prentice, a teoria motivacional de liderança carismática hipotetiza que o líder carismático transforma o autoconceito dos seguidores e eleva os seus níveis de motivação através de quatro mecanismos principais:

- 1) Alterando a perceção da natureza do trabalho;
- 2) Oferecendo uma visão de futuro apelativa;
- 3) Desenvolvendo uma profunda identidade coletiva;
- 4) Elevando a eficácia individual e coletiva.

A sua perspetiva enfatiza o elo motivacional que permite compreender as razões pelos quais os líderes carismáticos influenciam tão poderosamente os seus seguidores e os motivam a transcender os seus autointeresses em prol dos interesses da organização.

A partir daqui, o líder carismático deve ser capaz de transformar a natureza do trabalho, fazendo-o parecer mais heróico, moralmente correto e com significado. Na essência, os líderes tendem a desvalorizar as recompensas extrínsecas e a focar a importância das recompensas intrínsecas, aumentando o valor intrínseco do esforço dispendido na prossecução dos objetivos. Geram *empowerment* nos seus seguidores, aumentando as perceções de autoeficácia e eficácia coletiva. As recompensas mais valiosas que os trabalhadores podem auferir são a autoexpressão, o automerrecimento e a autoconsistência. Os líderes carismáticos instilam a fé num futuro melhor, enfatizando metas distantes e resultados utópicos (como referiu Luther King: “*I have a dream*”), ao invés de apelarem a objetivos próximos e específicos. A ideia base reside no facto dos seguidores passarem a considerar as tarefas organizacionais como algo inseparável do seu autoconceito (Miranda, 2014).

Um dos métodos usados pelos líderes para sensibilizarem o autoconceito é o alinhamento do quadro de referência (esquema de interpretação do espaço de vida e do mundo) dos seguidores

(Cunha *et al.*, p.367). Os discursos representam uma das vias para que tal suceda. Recorrendo a determinados conteúdos retóricos, os líderes carismáticos apelam às emoções dos seus seguidores, fazem o ajustamento das pessoas às ideias e das ideias às pessoas, conferem significado aos objetivos dos que os escutam. Como refere Nixon: “Os líderes carismáticos são poetas; os não-carismáticos são processadores de texto” (Ibid).

1.3.3. Abordagem Carismática de Conger&Kanungo (1988 e 1998)

“(…), o fascínio da retórica e o efeito carismático são produzidos menos pela lógica e pelas ideias, e mais pelos estímulos emocionais, ou seja, pelo estilo das comunicações verbais”

(Willnercitada por Conger, 1991, p. 75).

Embora mantendo a tónica na ideia de que o carisma não é um atributo individual mas uma interação entre os três elementos de uma combustão, a teoria proposta por Conger e Kanungo (1987), e posteriormente refinada por Conger (1989), representa um incremento valioso na compreensão da liderança carismática ao concebê-la como um fenómeno atribucional: os seguidores atribuem determinadas qualidades carismáticas ao líder porque observam nele determinados comportamentos (Cunha *et al.*, 2003, p.223).

O comportamento deste pode ser interpretado como expressão de qualidades carismáticas que são vistas como fazendo parte do seu estilo pessoal na sua interação com os seguidores. Esses atributos são inferidos através da observação do seu comportamento sendo, neste sentido, o carisma considerado como uma dimensão adicional do comportamento de liderança, ou um papel adicional.

Tal como referem os autores, o carisma é um atributo que os seguidores dão aos seus líderes, baseados em comportamentos observados, como a visão estratégica, a sensibilidade às necessidades dos subordinados, a coragem para assumir riscos (Conger e Kanungo, 1998).

Contrariamente à teoria carismática proposta por House& colaboradores, a abordagem atribucional de Conger&Kanungo (1988) define a liderança como um processo capaz de transportar a organização de um estado presente para um estado futuro, ao longo de três etapas, nomeadamente: avaliação do *status quo*, formulação e articulação dos objetivos e meios para implementar a visão.

Na etapa da avaliação do *status quo*, os autores propõem um líder que possua duas características principais: 1) sensibilidade para as habilidades e necessidades dos participantes (principalmente necessidades emocionais) e 2) habilidade incomum para avaliar e diagnosticar os constrangimentos e as deficiências da situação vigente, bem como as oportunidades que poderão surgir dentro e fora da organização.

Ao enfatizarem as deficiências existentes no sistema e devido ao seu elevado nível de intolerância perante as deficiências organizacionais, os líderes carismáticos são para Conger & Kanungo (1988, 1994 e 1998) como reformadores organizacionais ou como empreendedores. Essas deficiências encontradas tendem a servir de *rampa de lançamento* para efetuar mudanças radicais dentro da organização. Por outras palavras, eles agem como agentes de mudança, preferindo as mudanças radicais às mudanças incrementais (Porras & Robertson, 1992). Porém, o que geralmente conduz ao seu carisma não é o resultado das mudanças por eles advogadas, mas as ações executadas para gerar a mudança.

A fase de diagnóstico das necessidades transporta os líderes para um outro patamar – *formulação e transmissão dos objetivos*. Após a avaliação correta do meio envolvente, o líder vai formular uma visão para alcançar os objetivos da organização. Ao articular os seus objetivos, os carismáticos tendem a diferir dos demais em duas dimensões importantes. A primeira dimensão refere-se ao modo como tais líderes descrevem a visão. Deste modo, os carismáticos desenharam a situação presente como algo limitado, inaceitável. Neste sentido, eles empenham-se em criar insatisfação, intolerância e descontentamento junto dos subordinados.

Ao mesmo tempo, os líderes carismáticos descrevem a sua visão futura como a alternativa mais racional e mais atraente. E embora os objetivos dessa visão sejam ideais, os líderes carismáticos descrevem-nos como reais e passíveis de serem atingidos. Ao comunicarem os seus propósitos almejam criar junto dos subordinados um desejo irresistível de serem conduzidos na direção da visão, apesar dos obstáculos frequentemente significativos que ele oferece. Uma das estratégias que os líderes costumam utilizar consiste em associar a visão a valores finais (Rokeach, 1973) que são fundamentais para os seus seguidores.

A segunda dimensão prende-se com o modo como tais líderes comunicam a sua própria motivação para liderar. Usando modos de ação expressivos, verbais e não-verbais, eles manifestam as suas convicções, autoconfiança e dedicação para materializar o que defendem. Estas mesmas qualidades, podem igualmente ser expressas pela forma de vestir, aparência pessoal e linguagem corporal (Willner, 1984; Conger, 1985 e 1991; Conger & Kanungo, 1988 e

1998; House, Woycke&Fodor, 1988; Howell&Frost, 1989; Shamir, Arthur &House 1994; DenHartog&Verburg, 1997; Awamleh&Gardner; 1999; Amernic, Craig&Tourish, 2007). O líder pode apresentar-se animado, ou falar em tons fortes e decididos. Todos estes diversos modos de expressão são instrumentos que ele tem ao seu dispor para comunicar o seu entusiasmo, empenhamento e motivação que, por sua vez, se tornam contagiantes. Estes comportamentos fazem parte da imagem de marca de um líder carismático.

Particularmente no uso da retórica, diversos investigadores (Cheney *et al.*, 2004) são unânimes ao afirmar que embora o conteúdo da mensagem seja importante, o modo como ela é proferida pode ser ainda mais crucial. No entender da analista política norte americana AnnWillner:

“As mensagens dos líderes carismáticos geralmente já foram propostas por outros (...), e não é raro que dois oradores apresentem exatamente os mesmos pontos de vista sobre o mesmo assunto à mesma audiência e se deparem com reações completamente diferentes (...), o fascínio da retórica e o efeito carismático são produzidos menos pela lógica e pelas ideias, e mais pelos estímulos emocionais, ou seja, pelo estilo das comunicações verbais” (Willner citada por Conger, 1991, p.75).

Para além disso, as palavras que os líderes carismáticos enunciam exercem o seu maior impacto como símbolos e não como significados literais, daí o frequente recurso às metáforas, às analogias, à história coletiva, às tradições e ao processo de continuidade presente.

Os líderes carismáticos “apresentam as suas ideias de modo verdadeiramente visionário, criam diálogos cativantes com os seus ouvintes, estruturam as suas falhas com sinfonias e usam a sua energia pessoal para irradiar o entusiasmo pelos seus planos” (Conger, 1991, p.72).

Em *The rhetoric of charismatic leadership: a theoretical extension*, Shamir e colaboradores (1994, p. 27) tomando como exemplo o discurso de Jesse Jackson quando se estava a candidatar para ocupar a Casa Branca, referem: “os líderes carismáticos enfatizam o valor e a eficácia dos seguidores, quer como indivíduos quer como coletivo. Utilizam frases como: vós podeis conseguir, não desistais; se eu aqui consegui chegar, vós também podeis consegui-lo; de mãos dadas, seremos os melhores”. Para além disso, raramente fazem referência a resultados tangíveis e a justificações instrumentais optando pelas alegações morais, onde a fé e a esperança são a pedra de toque.

Para Martindale (1986) e Emrich *et al.*, (2001) a eficácia da linguagem utilizada advém do apelo que se faz ao *imaginário*, isto é, em que medida e com que rapidez as palavras conseguem despertar uma experiência sensorial, uma imagem mental ou um som junto dos recetores. Por exemplo, se considerarmos o seguinte conjunto de palavras: sonho vs ideia; suor vs esforço;

coração vscompromisso; auxílio vsajuda; verificamos que embora tenham o mesmo significado não provocam o mesmo impacto.

Desta forma, entendem os investigadores que a utilização de palavras que evoquem imagens, sons, cheiros, gosto e outras sensações, para além de provocarem um efeito mais imediato, direto, real e identificativo do que a utilização de palavras que apenas apelam ao intelecto e às dimensões racionais da audiência, facilitam uma maior e mais completa memorização da mensagem:

“uma mensagem que apele a imagens será armazenada em muitos mais locais e com um detalhe muito mais rico do que uma mensagem que apele a conceitos. Assim, na hora de agir, os seguidores serão melhor sucedidos na consecução da mensagem e terão em mão um guia de ação muito mais completo e potencialmente mais instrutivo” (Emrichet *al.*, 2001, p.5).

Como Yukl afirma (1981, citado por Bass, 1985, p.47), “os líderes carismáticos podem dizer coisas publicamente que os subordinados sentem em privado, mas que não conseguem exprimir”.

Possivelmente terão sido estas (e outras) as razões que levaram Nixon a afirmar: "os líderes carismáticos são poetas, os não carismáticos são processadores de texto" (Nixon citado porRego, 1997, p.377).

Finalmente, na terceira etapa, para *implementar a visão* o líder necessita que os subordinados validem a sua existência e que desejem de livre vontade alcançar os objetivos organizacionais. Efetivamente, o empenhamento por coerção ou normas (próprio dos líderes transacionais) não fornece a suficiente energia motivadora para alcançar o sucesso a longo prazo (Weber, 1947; House, 1977; Burns, 1978; Bass, 1985; Bennis&Nanus, 1985). Deste modo, o líder consegue-o através da criação de confiança demonstrada em exemplos pessoais e tomadas de risco, assim como demonstrando perícia e/ou esperteza não convencional. Essas qualidades destacam o líder carismático dos demais.

Quanto maior o risco pessoal assumido para concretizar a visão, mais confiança junto dos seguidores será gerada. Neste caso, o risco pessoal pode incluir uma possível perda de ganhos financeiros, a possibilidade de ser despromovido ou despedido, perda de poder, autoridade e credibilidade. Refira-se a título de exemplo, a atitude de Lee Iacocca, que no seu primeiro ano à frente da Chrysler Corporation impôs a si próprio o salário de um dólar.

Podemos desta forma afirmar que para Conger&Kanungo (1987, 1988, 1994 e 1998) os líderes carismáticos não são elementos passivos que procuram a todo o custo o puro compromisso, mas antes ativos, inovadores e empreendedores. Os seus planos e estratégias para alcançar as

mudanças desejadas e os seus atos exemplares de heroísmo, envolvendo riscos pessoais e atitudes de autossacrifício devem ser originais e não convencionais. Tais comportamentos, quando plenos de êxito, conduzem a uma atribuição de carisma.

1.4. O Modelo Multifatorial de Liderança: Transformacional e Transacional

“A qualidade das nossas vidas depende da qualidade dos nossos líderes”

(Bennis, 1996, p. 22)

Após décadas de investigações sobre a liderança, a literatura não é consentânea e unânime, procurando ainda resposta para saber qual o estilo de liderança mais desejável e mais eficaz nas organizações. Porém, nos anos 80 surgem as teorias integrativas, que reconhecem o importante contributo das teorias precedentes.

A partir desta década, a visão mecanicista da liderança deixou de ser tão relevante, o líder deixou de ser visto como aquele que dirige de forma mecânica, hierárquica e prescritiva, para começar a ser percebido como alguém que, de acordo com a realidade organizacional e os valores que lhe servem de suporte, define o seu modo de agir. Costa (2000 citado por Dias, 2011) designa este líder como *líder cultural*, uma vez que este centra a sua ação na criação e gestão da cultura da organização.

O ritmo de mudança com que as organizações se confrontam tem conduzido a um estilo de liderança mais adaptável e mais flexível. Os líderes que melhor se adaptam trabalham mais eficazmente nestes ambientes para superar os desafios (Bennis, 2001). Estes perseguem soluções criativas para problemas complexos e, igualmente, procuram desenvolvê-las, de forma a assegurar um leque mais vasto de responsabilidades da liderança (Ibid).

Desta forma, os líderes modernos devem adaptar-se ao contexto, adotando uma atitude de apoio aos seus colaboradores, fornecendo-lhes uma visão, cultivando esperança, incentivando-os a pensar de forma inovadora, aumentando de forma sistemática a comunicação. Todos estes fatores são características da liderança transformacional, que impulsiona as forças organizacionais, aumenta o nível de emprego, de satisfação e compromisso organizacional no mercado de trabalho (Bushra, Usman e Naveed, 2011).

Embora se atribua a James McGregor Burns (1978) o conceito original de liderança transformacional, uma das repercussões mais notórias pode ser observada nos trabalhos de Bernard Bass (1985) – autor de numerosos livros e artigos de liderança organizacional, tendo em

1985 dado um contributo precioso com a publicação de um livro intitulado de *Leadership and Performance Beyond Expectations* onde diferenciou e ampliou as noções de liderança transformacional e transaccional.

Na perspectiva de Burns (1978) a liderança transformacional produz-se quando líderes e seguidores se articulam alcançando níveis de motivação e moralidade, referindo-se desta forma a líderes que introduzem mudanças significativas nas sociedades.

Na sua obra intitulada de *Leadership* sustenta que o líder transformacional reconhece as carências atuais dos seguidores, procurando satisfazer necessidades de nível superior. Desta forma, acredita que a liderança transformacional cria mudanças significativas na vida das pessoas e das organizações, remodela perceções de valores e muda as expectativas e as aspirações dos colaboradores, tornando-se numa liderança que nasce da necessidade humana para obter resultados (Burns, 1978).

O líder transformacional torna-se no formulador de valores, criador de significados que procura ir além dos assuntos do quotidiano. O seu propósito é crucial, não tendo sido suficientemente reconhecido pela maioria das teorias tradicionais de liderança (Burns, 1978).

Na mesma vertente, Peters e Waterman (1984) defendem que as empresas de excelência hoje em dia atendem às necessidades humanas, irracionais, graças a uma cultura organizacional forte onde na origem se encontra um líder transformacional. “O líder transformacional eleva o nível de conduta humana e de aspiração ética tanto dele próprio como do seguidor e por conseguinte, exerce em ambos um efeito transformador” (Burns, 1978, p. 20).

Por outro lado, Burns (1978) contrasta a liderança transformacional com a transaccional definindo esta última como a iniciativa de fazer contacto com os outros com propósito de troca. Esta envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência. O líder reconhece as necessidades e desejos dos seus colaboradores, clarificando-lhes como podem satisfazê-las em troca da execução das tarefas e do desempenho (Burns, 1978).

Já Bass (1985), inspirado nos trabalhos pioneiros de Downton (1973) e Burns (1978), amplifica e recupera de forma mais completa e integrada o modelo multifatorial de lideranças transformacional e transaccional.

Para este investigador, a perspectiva transformacional é inovadora uma vez que engloba inúmeras facetas e dimensões do processo de liderança. Ela descreve de que forma os líderes podem implementar mudanças significativas nas organizações, e ao mesmo tempo fortalecer os

seguidores, inculcando-lhes a premissa de que é necessário ultrapassar os interesses pessoais em prol dos objetivos do todo (Bass, 1985).

Assim sendo, Bass define a liderança transformacional em termos dos efeitos que os líderes provocam nos seguidores. Estes sentem admiração, confiança, lealdade, respeito e empenhamento para com o líder e para com a causa organizacional, os indivíduos são motivados a fazer mais do que eles próprios esperavam alguma vez poder fazer, indo para além das expectativas (Bass, 1985). Para o autor a liderança transformacional pretende assim ‘transformar’ as pessoas e as organizações alargando a sua visão e compreensão; clarificar propósitos; tornar o comportamento congruente com as crenças, princípios, ou valores; e produzir mudanças permanentes (Bass, 1985).

De acordo com Bento (2008, p. 146) os líderes transformacionais apelam aos sentimentos mais nobres dos seguidores relativamente às suas contribuições para o esforço global do grupo. Este tipo de liderança requer do líder uma visão, valores e comportamentos que sejam consistentes e focalizados no futuro e torna-se moral pois eleva o nível de conduta humana e a aspiração moral do líder e do liderado, e assim tem um efeito de transformação em ambos.

De acordo com Cunha *et al.* (2007) podemos afirmar que este tipo de liderança denota um potencial elevado para inspirar nos seguidores elevados níveis de entusiasmo, de dedicação, de empenho e de esforços extra que impelem a organização para elevados desempenhos e a submetem a processos transformacionais adaptativos e fundamentais. Baseia-se no *empowerment* dos colaboradores, nas relações de confiança, na lealdade, na justiça e no incremento dos sentimentos de autoeficácia e de autovalor dos colaboradores.

A Liderança Transformacional

“através da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada permite que os ‘subordinados’ ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais e o nível de maturidade [dos subordinados], bem como as necessidades de realização, de autoatualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade.”
(Bass, 1999, p. 11).

Na perspectiva de Pereira (2006, p. 32) liderança transformacional diz respeito ao “procedimento através do qual os líderes fomentam o empenhamento e o comprometimento dos colaboradores, levando-os a ter comportamentos espontâneos e de entrega total à causa da organização”.

O líder verdadeiramente transformacional

“aumenta a consciência de que é necessário fazer bem e que isso é importante e eficaz; ajuda a elevar nos colaboradores a necessidade de concretizações práticas e autoformação; nutre nos participantes uma elevada maturidade e moral; mobiliza os seguidores a irem além dos seus egoísmos, pelo bem do grupo, organização ou sociedade” (Bass, 1999 citado por Pereira, 2006, p. 35).

No que diz respeito à liderança transacional, sustenta que esta se refere “à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses” (Bass, 1999, p. 10). Ou seja, incide no esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos liderados, bem como na atribuição de recompensas e de castigos pelo seu desempenho efetivo. Daí que este tipo de líder conduz e motiva os seus liderados através do processo de troca, de transação (recompensa/desempenho) (Bass, 1999).

De acordo com a sua perspetiva, na liderança transacional os subordinados comportam-se da forma desejada pelos líderes em troca de bens tangíveis, o líder atribui prémios e recompensas aos subordinados em troca da submissão às suas expectativas. Porém, acentua que os níveis de envolvimento e empenhamento organizacional são diminutos perante líderes transacionais. Na mesma vertente, defende que o líder transacional consegue fazer o sistema funcionar eficazmente, através da sua capacidade de manipulação, negociação e consenso (Bass, 1985).

Bass (1985) vai além da definição de liderança transacional de Burns (1978), incluindo nela um conjunto de componentes como a clarificação do trabalho requerido para obter as recompensas, monitorização dos subordinados e ações corretivas para assegurar que o trabalho é estritamente executado, tal como punições e outras ações corretivas quando há desvios face às normas de desempenho previamente estabelecidas.

Estes líderes recompensam os seguidores em função do seu desempenho, sendo que as recompensas são frequentemente mais extrínsecas do que intrínsecas. Os líderes transacionais focalizam-se mais na manutenção ou realização do desempenho eficaz dos colaboradores do que na satisfação dos mesmos (Cunha, 2007).

Com o intuito de verificar se os conceitos de liderança transacional e transformacional poderiam ser aplicados em organizações complexas, Bass e os seus colaboradores (1985) conduziram várias investigações, tendo apurado que os líderes, descritos pelos subordinados, podiam ser distinguidos ao longo de cinco dimensões. Três dessas dimensões dizem respeito à liderança transformacional e as outras duas à liderança transacional.

Na sua perspectiva, os três fatores que definem os líderes transformacionais são o carisma (influência idealizada e motivação inspiradora), a consideração individualizada e a estimulação intelectual.

Desenvolvido por Max Weber, o conceito de carisma respeitante à influência idealizada representa o nível mais elevado da liderança transformacional, em que o líder é percebido pelos subordinados como um modelo a seguir, verificando-se admiração, respeito e confiança relativamente ao líder. O autor utilizou este termo para designar uma forma de influência baseada nas percepções dos seguidores de que o líder está dotado de características pessoais, tais como um alto nível de autoconfiança; tendência para dominar; forte convicção na integridade das suas próprias crenças e necessidade de poder.

Os líderes carismáticos são aqueles que, através da sua visão pessoal e da sua energia, inspiram os seus seguidores e têm influência nas suas organizações, são “líderes a quem os subordinados atribuem capacidades de liderança extraordinária, por vezes até um certo heroísmo” (Batista & Costa, 2007, p. 568). Observa-se uma grande identificação do grupo com o líder, mostrando-se os subordinados dispostos a renunciar os seus interesses em prol do líder e da organização.

Segundo House, citado por Batista e Costa (2007), o carisma resulta da percepção por parte dos liderados das qualidades e comportamento do líder, percepções estas que são influenciadas quer pelo contexto da liderança, quer pelas necessidades individuais e coletivas dos liderados. O carisma só existe a partir das atribuições efetuadas por aqueles que se relacionam, direta ou indiretamente, com o líder. Assim sendo, os processos de influência são cruciais para podermos identificar indivíduos carismáticos.

Bass citado por Batista e Costa (2007) refere que o carisma embora seja um elemento necessário da liderança transformacional, não é, no entanto, por si só, suficiente para suscitar um processo transformacional. Assim, um líder carismático pode não ser transformacional mas a liderança transformacional, por sua vez, comporta uma componente de carisma – “o carisma é uma componente necessária mas não suficiente da liderança transformacional. Alguns líderes podem ser carismáticos mas não têm características transformacionais.” (Masood, 2006, p. 942).

Quer os líderes carismáticos como os transformacionais ativam fortes emoções nos seguidores e induzem-nos a identificarmos-nos com o líder. Porém, enquanto os líderes carismáticos tendem a gerar reações extremas de amor-ódio, os transformacionais suscitam respostas menos extremas.

Os transformacionais encontram-se em qualquer organização e em qualquer nível, enquanto os carismáticos são mais raros.

Relativamente à motivação inspiradora, Bass (1985) considera que esta emprega ou adiciona qualidades emocionais e intuitivas, não intelectuais, ao processo de influência. A maioria dos líderes carismáticos é inspiracional. Esta componente representa a capacidade do líder em transmitir um significado às tarefas a realizar, desafiando os subordinados a superarem-se, motivando e inspirando assim o grupo.

O líder transmite uma visão atrativa, comunica as suas expectativas e fomenta o esforço dos seguidores e atua como um modelo de comportamentos, fomentando o otimismo. Está constantemente preocupado com o bem-estar do grupo como um todo, sendo percecionado como uma pessoa que fomenta o espírito de equipa, o entusiasmo e otimismo na realização de todas as tarefas.

É uma pessoa com visão futurista, podendo mesmo ser percecionado como uma pessoa obstinada, com imensa energia e capacidade de iniciativa, evidenciando e incentivando o grupo a superarem os resultados no futuro. Diferencia-se da característica de influência idealizada na medida em que o líder pode motivar os seguidores a escolher um determinado caminho, mas sem a necessidade dos seguidores terem que se identificar com ele, ou ser como ele.

Quanto à consideração individualizada, característica singular do modelo de Bass (1985), implica dar orientação, comunicar oportunamente a informação aos subordinados, proporcionar uma evolução contínua e um *feedback* constante e, sobretudo, harmonizar as necessidades atuais dos indivíduos com a missão organizacional.

O líder considera as necessidades, interesses e capacidades dos seguidores, promove a equidade, enfatiza o incremento da capacidade da equipa e promove os valores organizacionais de respeito e confiança (Bass e Avolio, 1990). Trata os subordinados de forma individualizada, preocupando-se com as suas necessidades individuais, capacidades e expectativas. Adota comportamentos específicos adaptados às características de cada um, dando, por exemplo, maior autonomia aos que evidenciam mais conhecimentos e experiência na execução das tarefas.

O líder procura fomentar um ambiente onde estejam reunidas oportunidades para o desenvolvimento das diferenças individuais. A comunicação aberta e contínua com todos os elementos do grupo, bem como a vontade de delegar tarefas são aspetos valorizados pelo líder e percecionados pelo grupo.

Por sua vez, a estimulação intelectual corresponde ao esforço suplementar do líder em levar os subordinados a desenvolverem as suas próprias capacidades intelectuais (Bass, 1985). O líder estimula a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e leva-os a reconhecer as suas crenças e valores.

É percecionado como alguém que incentiva os subordinados à inovação e criatividade no trabalho, questionando os princípios vigentes, reformulando procedimentos e dando sugestões relativamente à execução das tarefas.

Fomenta o pensamento inovador, estimulando os subordinados a serem mais competentes e a alcançar mais sucessos, levando-os a questionar princípios e mecanismos, promovendo assim um ambiente de abertura a novas ideias. A originalidade é um valor promovido pelo líder, aceitando propostas diferentes das suas.

Os líderes transformacionais, embora em diferentes proporções, tendem a manifestar todos estes comportamentos.

Por outro lado, além dos componentes transformacionais, Bass (1985) considera que os líderes transacionais exibem primordialmente dois tipos de comportamentos: recompensa contingente e gestão por exceção.

Recompensa contingente diz respeito ao líder que diz com frequência aos subordinados o que eles devem fazer se pretendem obter uma determinada compensação pelo seu esforço. Caracteriza-se por uma utilização em permanência dos processos de reforço positivo e aversivo como instrumentos privilegiados de motivação (Bass, 1985).

A relação entre ambos decorre da definição das tarefas e dos objetivos a alcançar, existindo a possibilidade de serem atribuídos reforços e prémios se forem cumpridos os níveis de desempenho pretendidos. O líder deve, por um lado, procurar perceber quais são as necessidades dos colaboradores, para assim poder ajustar as consequências positivas àquilo que é valorizado e, por outro lado, deve tentar criar as melhores condições para o alcance dos padrões de rendimento definidos. A ação de liderança é baseada numa troca entre algo que o líder pode oferecer face a um determinado comportamento assumido pelos outros, não implicando qualquer transformação de ideais ou de valores.

Por sua vez, a gestão por exceção refere-se a um líder que evita dar instruções e *feedback* aos colaboradores desde que as coisas funcionem de acordo com o previsto, só intervindo se as

regras previamente estabelecidas não forem seguidas à risca. A gestão por exceção pode ser passiva ou ativa, consoante o comportamento do líder.

A forma ativa caracteriza um líder que procura encontrar discrepâncias entre o desempenho dos seguidores e os padrões estabelecidos. Diz respeito a uma atitude de procura e antecipação dos desvios, enganos ou erros dos subordinados na execução das tarefas.

Ao invés, o fator passivo descreve alguém que apenas toma ações corretivas quando encontra discrepâncias ou erros (Bass, 1997 e 1999). Aqui o líder adota uma postura mais reservada, onde só toma medidas de resolução dos problemas quando estes efetivamente ocorrem. Os efeitos destas duas práticas fazem-se sentir na baixa vontade em assumir riscos e inovar por parte dos colaboradores pois receiam as reações negativas de quem chefia.

Bass (1998) defende a eficácia destas medidas perante a necessidade de diminuir a margem de manobra dos seguidores e dar o enfoque na execução das tarefas, face a exigências de qualidade total e produção sem defeitos. Além disso, a gestão passiva pode ser requerida quando é necessário um avultado número de subordinados ou então, quando valores como a segurança no trabalho são fulcrais para os trabalhadores (Bass, 1999).

Enquanto Burns (1978) considera as práticas de liderança transformacional e transacional como extremos opostos de um *continuum* (essencialmente formas de liderança mais e menos eficazes), Bass (1985) vê-as como funções de liderança adicionais. Na sua perspetiva, os dois tipos de liderança são processos distintos, embora complementares. Reconhece que o líder pode recorrer a ambos os estilos, em diferentes situações, admitindo também o seu uso simultâneo/complementar. Refere que ambos podem ser eficazes, embora em situações distintas – o transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança e o transacional em períodos de evolução lenta e ambientes estáveis (Rego e Cunha, 2007).

Na mesma vertente, Robbins (2002) afirma que liderança transacional e transformacional são, pois, dois modelos que se complementam: “A liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional – produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transacional” (p. 319).

1.5. A ausência do exercício da liderança

Em 1990, Bass e Avolio adicionaram ao modelo inicial a noção de *não liderança* (*laissez-faire*), caracterizada pela inexistência de comportamentos de liderança.

Segundo Bass e Avolio (1999), este estilo de liderança é simplesmente a negação de liderança, em que o líder evita tomar uma posição, tomar decisões e abdica da sua autoridade, traduzindo-se normalmente na ineficácia dos resultados obtidos.

A liderança *laissez-faire* caracteriza-se por uma certa apatia, por parte dos líderes face aos problemas, atuando apenas quando os problemas se agravam. Ao contrário da liderança transformacional e transacional, aqui não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objetivos definidos, pois o líder não assume qualquer plano de ação, adiando a tomada de decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade.

As dimensões que caracterizam a liderança *laissez-faire* são a gestão por exceção passiva e a categoria *laissez-faire*.

- Gestão por Exceção Passiva

Aspeto da liderança *laissez-faire* que se caracteriza por uma espécie de inatividade face aos problemas por parte dos líderes que apenas atuam quando os problemas se agravam.

- *Laissez-faire*

Como referido, este tipo de comportamento caracteriza-se pela inexistência de comportamentos de liderança. Os líderes não se envolvem em assuntos importantes, encontram-se ausentes quando são necessários e evitam tomar decisões. De acordo com Bass e Avolio (2004), estas características têm impacto negativo no desenvolvimento organizacional.

Na opinião de Avolio e Bass (1995 citados por Dias, 2011), o líder mais eficaz é aquele onde predomina a liderança transformacional, seguido dos comportamentos de reforço contingente, da intervenção em crise (ativa e depois a passiva) e, em último lugar, o “*laissez-faire*”.

1.6. Estilos de Comunicação Interpessoal

O modo como os membros organizacionais, mais particularmente os líderes, comunicam em termos interpessoais depende, consideravelmente, das respectivas tendências ou estilos comunicacionais. Podem verificar-se estilos pessoais de comunicação que suscitam verdadeiras barreiras à comunicação, as palavras escolhidas, os canais selecionados, as competências de escuta, os componentes cinéticos, proxémicos e paralinguísticos (entre outros) são elementos de somenos importância no processo e eficácia comunicacional (Miranda, 2007).

A literatura oferece várias tipologias de estilos pessoais de comunicação que compreendem características próprias, percebidas através da observação dos comportamentos dos indivíduos.

Uma das mais referenciadas distingue os estilos *assertivo*, *agressivo*, *manipulador* e *passivo* (Waters, 1981), encontrando-se no primeiro a fórmula mais eficaz (principalmente em situações que envolvam conflito) para comunicar e conquistar aquilo que se pretende obter dos outros. Este comportamento é geralmente eficaz quando se pretende atingir determinado fim, porque permite estabelecer compromissos que visem a satisfação de quem se afirma e a satisfação dos outros.

Como é defendido por Pfeffer (1992), a assertividade na comunicação, significa que o interlocutor, para além de ser autoconfiante e autoafirmativo – defendendo construtivamente a sua esfera individual – integra e reconhece o ponto de vista e a perspectiva dos outros – obedecendo a uma lógica que poderia ser metaforicamente gizada do seguinte modo: "é mais fácil atrair abelhas com mel do que com vinagre" (Cunha *et al.*, 2003, p. 380), esta acaba por ser uma estratégia eficaz e uma forma encapotada para gerir impressões e interações ocultando estilos interpessoais mais agressivos e manipuladores, materializando-se (entre outras coisas) na arte da dissimulação, do fingimento, da insinuação, da sedução, do baralhar das cartas lançando a confusão. O propósito central não é, por exemplo, negociar acordos favoráveis para o grupo de trabalho, obter apoios favoráveis para as decisões do todo ou desenvolver e melhorar as condições dos colaboradores e alcançar objetivos organizacionais, trata-se de influenciar os outros procurando manipulá-los, alcançando o engrandecimento pessoal e a satisfação egoísta dos objetivos pessoais (Miranda, 2007).

Um indivíduo assertivo procura defender os seus interesses pessoais e exprimir os seus sentimentos, mas sem ser à custa dos outros; tem capacidade para realizar uma auto-crítica, respeita-se a si próprio e aos outros, aceitando a diferença. É autêntico e empático; está aberto à

negociação. Consequentemente, cria um impacto positivo no outro e estabelece e desenvolve relações.

Uma outra tipologia comunicacional que tem acolhido diversos estudiosos na análise dos modos apropriados de as pessoas se ajustarem aos estilos dos interlocutores diz respeito ao tetra-modelo SARA proposto por Alessandra e Hunsaker (1993). Alessandra e Hunsaker propõem duas dimensões básicas: a primeira suporta o binómio directo-indirecto e a segunda sustenta o binómio autocontido e apoiante/aberto, detentores das seguintes idiosincrasias: A pessoa direta é extremamente franca, expressa facilmente a sua opinião, é assertiva, é opinativa e combativa, aparenta autoconfiança, cumprimenta com firmeza, toma iniciativa social, orienta-se para a ação, gosta de assumir riscos, prefere decisões rápidas, gosta de resultados, mostra-se impaciente. Varia o tom de voz e denota gestos que realçam os pontos-chave daquilo que deseja expor (Cunha *et al.*, 2003, p. 382).

Contrariamente ao estilo anterior, o ator indireto é reservado nas suas opiniões e na partilha e manifestação dos seus sentimentos, ouve mais do que fala, é parco nos gestos, é gentil no cumprimento, é paciente, socialmente pouco competitivo, escusa situações que envolvam grandes mudanças, medita bastante antes de tomar uma decisão, atende aos detalhes, analisa os processos e os dossiers passo-a-passo, é diplomático, evita o conflito e confrontações de ideias e pontos de vista.

Por sua vez, a pessoa autocontida propende para os factos e para os detalhes, autolimitando-se na expressão de sentimentos e emoções. É extremamente formal e fria no trato, gosta de manter uma grande distância (física e psicológica) com os outros, gesticula pouco com o corpo e mãos, inflete pouco a voz, prefere trabalhar sozinho e tenta controlar o que está em seu redor.

O agente aberto/social é emocionalmente aberto, partilha sentimentos pessoais, não tem qualquer pudor em manifestar as suas alegrias e tristezas, expressa opiniões com facilidade, gosta de conversar, tem bom humor, tem expressões faciais animadas, gesticula com o corpo e mãos, assume um discurso informal, mantém uma grande proximidade física com os outros, gosta do tato e valoriza os sentimentos dos outros.

Do cruzamento destas duas dimensões emergem quatro tipos de estilos típicos – ideais de estilos interpessoais de comunicação, cujas iniciais suportam a designação atribuída ao modelo SARA: Social, Afiliativo, Reflexivo e Administrador. O primeiro é propenso aos relacionamentos, à ação e extroversão. O afiliativo propende para as relações, o sentido da pertença social e a tranquilidade, sendo vagaroso e pouco decidido. O estilo reflexivo caracteriza-se pela cautela nas

ações e tomada de decisões, intelectualidade, trabalho isolado, gosto por detalhes e pouca disposição para o envolvimento pessoal. Já o administrador declina para o controlo, a ação, os resultados, o pensamento lógico, a mudança, descurando os relacionamentos e os sentimentos dos outros (Cunha et al., 2003, p. 382).

Por um lado, facilmente podemos aludir que os atores organizacionais que se enquadram no perfil social/expansivo donde se diferencia: a valorização do envolvimento social – determinante para a criação de contactos, redes, parcerias e coligações; os motivos de poder (McClelland, 1987); o espírito criativo; as ótimas competências persuasivas; a busca do êxito e admiração; são os que melhor se enquadram na objetiva do retrato politicamente eficaz (Miranda, 2007, p. 75).

Por outro lado, os estilos afiliativo/relacional e o social/expansivo ao demonstrarem possuir uma grande apetência e predisposição para se relacionarem socialmente são variáveis explicativas, de acordo com as orientações da literatura da especialidade (nomeadamente ao nível da liderança organizacional), dum conjunto bastante diversificado e rico de atitudes e comportamentos organizacionalmente pertinentes, designadamente: eficácia; motivação; satisfação; empenhamento; confiança na organização e nos gestores; comportamentos pro-sociais e de cidadania organizacional; perceções de justiça; comportamentos retaliatórios; reação às tentativas de influência; absentismo; *turnover*; produtividade, entre outros (Lewin, 1947; House, 1977; Burns, 1978; Bass, 1985 e 1999; McClelland, 1987; Conger e Kanungo, 1988; Bryman, 1992; Waldman et al., 1995; Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam, 1996; Yukl, 1998; Miranda, 2003, 2007; Tredway et al., 2004).

No sentido de testar e adaptar o tetra-modelo comunicacional de Alessandra e Hunsaker (1993) à realidade organizacional portuguesa, Rego (2001) conferiu forte tendência afiliativa e a fraca propensão assertiva dos gestores portugueses. Ao questionar-se os inquiridos em relação à descrição dos comportamentos comunicacionais de uma pessoa à sua escolha, uma significativa maioria indicava a tipologia afiliativo estabelecendo correspondência com o estilo mais eficaz.

Na verdade, e de acordo com as orientações da literatura da especialidade (Galbraith, 1983; Willner, 1984; Conger, 1985; Conger e Kanungo, 1988 e 1998; House, Woycke e Fedor, 1988; Howell e Frost, 1989; House e Shamir, 1993; Shamir, Arthur e House, 1994; Gardner e Avolio, 1998; Awamleh e Gardner, 1999), a habilidade para comunicar emoções ocupa aqui um papel preponderante, daí o constante recurso aos apelos emocionais, aos símbolos, às metáforas, às analogias, entre outros (Miranda, 2007).

Particularmente no uso da retórica, diversos investigadores (como é o caso de Cheney *et al.*, 2004) são unânimes ao afirmar que embora o conteúdo das mensagens seja importante, o fascínio que provoca advém não da lógica ou da qualidade das ideias mas dos estímulos emocionais que transmite e das emoções e sentimentos que desperta nos ouvintes. Trata-se, de acordo com a explicação de Aristóteles, da "arte de usar símbolos para persuadir os outros a alterarem as suas atitudes, crenças, valores ou ações"(Aristóteles citado por Cheney *et al.*, 2004, p. 79).

Porém, Hunt (2001) alerta para possíveis malefícios da gestão instrumental dos estados emocionais e dos sentimentos das pessoas. Na sua perspetiva, a possibilidade dos líderes poderem de uma forma consciente lidar com as suas emoções e com as das outras pessoas e gerir-las de um modo funcional quer em termos pessoais quer organizacionais faz com se possa estar a evoluir para uma forma de controlo burocrático da emocionalidade, transformando os indivíduos em “escravos” organizacionais sem que estes tenham consciência disso (Hunt, 2001).

1.7. Implicações da Liderança Transacional e Transformacional

Numa época em que são notórios os sinais de mudança na envolvente da atividade organizacional, verificando-se uma necessidade urgente de sintonização com a realidade macro-ambiental, as competências, os comportamentos e os atributos requeridos para os líderes, não podem ser interpretados à luz das teorias tradicionais de liderança (Schermerhorn, Hunt e Osborn, 1997) — habituadas a descrever líderes transacionais que apenas produzem a consistência e a ordem (Kanter, 1999).

Este paradigma dos tempos modernos teve um impacto decisivo no processo de vinculação dos indivíduos face às organizações, traduzindo-se na emergência de novos valores, expectativas e avaliações face ao trabalho e à relação estabelecida entre os indivíduos e as empresas (Miranda, 2007).

A receita para uma liderança eficaz em organizações que estão dispostas, desejam e são capazes de mudar, é mais transformacional do que transacional (Bass, 1985, 1998, 1999 e 2000). São exigidas “doses” de carisma (House, 1977), inspiração, estimulação, consideração (Bass, 1985, 1998, 1999 e 2000), privilegiando em todas as dimensões o papel da comunicação interpessoal e do modo como os líderes comunicam a sua própria motivação para liderar (Shamir, Arthur e House 1994; DenHartog e Verburg, 1997; Awamleh e Gardner; 1999), de forma a fortalecer e

motivar os seguidores levando-os a obter desempenhos que vão para além das expectativas, alcançando a excelência.

Os líderes modernos devem adaptar-se ao contexto, adotando uma atitude de apoio aos seus colaboradores, fornecendo-lhes uma visão, cultivando esperança, incentivando-os a pensar de forma inovadora, aumentando de forma sistemática a comunicação. Todos estes fatores são características da liderança transformacional, que impulsiona as forças organizacionais, aumenta o nível de emprego, de satisfação e compromisso organizacional no mercado de trabalho (Bushra, Usman e Naveed, 2011).

O estilo de liderança transformacional tem vindo a ser cada vez mais referido na literatura, muito devido aos resultados que geralmente proporciona aos mais diferentes níveis (individual, grupal e/ou organizacional). Surgiu também um renovado interesse nos estudos sobre liderança que parecem resultar, em parte, da aceitação da distinção entre liderança transacional e liderança transformacional, com particular ênfase nesta última (Barracho e Martins, 2010, p.63).

Embora Bass (1985) não tenha, até à data, isolado no seu modelo um componente que aborde especificamente o estilo de comunicação interpessoal dos líderes transacionais e transformacionais, é perfeitamente visível em toda a sua obra o papel central que atribui a esta variável.

Com o intuito de validar empiricamente os seus constructos, Bass e colaboradores (1985) direcionaram todos os seus esforços no sentido de desenvolver um instrumento de medida - o *MultifactorLeadershipQuestionnaire*(MLQ), tendo as investigações iniciais encontrado elevadas correlações com alguns resultados organizacionais dos quais, os três mais proeminentes foram, o esforço adicional dos subordinados, a satisfação com o líder e a eficácia do líder para com o grupo de trabalho e/ou organização (Bass, 1985; Bass, Avolio&Goodheim, 1987; Avolio&Bass, 1988; Avolio, Waldmann& Einstein, 1988; Hater&Bass, 1988; Bass&Avolio, 1989 e 1990; Seltzer, Numerof&Bass, 1989; Spangler&Braiotta, 1990; Podsakoff, Mackenzie, Moormand&Fetter, 1990; Yammarino&Bass, 1990; Yammarino&Dubinsky, 1994; Patterson, Fuller, Kerter&Stringer, 1995; Lowe, Kroeck&Sivasubramaniam, 1996).

Sendo atual e mundialmente um dos modelos de liderança mais investigados e empresarialmente trabalhados (Tourish, 2013), considera-se pertinente mencionar outros efeitos positivos que os líderes transformacionais impactam nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores, tal como nas organizações como um todo, referimo-nos, por exemplo, a:

- Um acréscimo do empenhamento na organização (Fiol, Harris&House, 1999; Miranda, 2003) e empenhamento na profissão (Leite, 2006);
- Um aumento da confiança interpessoal e confiança na organização (Avolio *et al.*, 2004);
- À diminuição de *stress* organizacional, de *burnout* organizacional e de comportamentos de retração (Seltzer, Numerof&Bass, 1989; Avolio *et al.*, 2004);
- À diminuição de cinismo na organização (Miranda, 2007);
- À potenciação da capacidade aprendizagem organizacional e de inovação organizacional (García-Morales, *et al.*, 2013);
- A uma melhoria do desempenho dos colaboradores, do desempenho das equipas de trabalho e o desempenho organizacional (García-Morales *et al.*, 2013).

Na perspetiva de Howell&Higgins (1990), os indivíduos que estão sob a alçada de líderes transformacionais apresentam mais comportamentos transformacionais do que aqueles que não estão sujeitos a semelhante estilo de liderança.

Podemos concluir que, atualmente, fruto das constantes alterações que têm vindo a ocorrer nas envolventes organizacionais e a crescente exigência de inovação e mobilização de toda a *inteligência* existente no interior da organização, as dimensões que parecem ser mais relevantes para o estudo da liderança encontram-se na abordagem transformacional e/ou carismática. A aposta passa pela emergência de indivíduos que sejam criativos, tenham uma clara visão das oportunidades e objetivos e a capacidade para os comunicar de forma convincente aos seus seguidores (Miranda, 2007). Para alguns investigadores, recuperou-se ideologicamente o *mito do herói* (Reto & Lopes, 1992) trata-se sobretudo de uma aposta renovada no indivíduo enquanto fonte de desenvolvimento e de progresso – o líder heróico voltou com um cordão mais humanista (Conger, 1999).

1.8. Cinismo Organizacional

“Os cínicos são idealistas desiludidos”.

(Peter Senge, 1990, p. 146)

Nos últimos anos, os contornos cada vez menos previsíveis das atuais paisagens competitivas colocaram imperativos de mudança e desafiaram as organizações e os seus colaboradores a trabalhar sob a flexibilidade, adaptabilidade, criatividade e inovação de uma forma sistemática. Porém, este paradigma dos tempos modernos e necessidade urgente de sintonização com a realidade macro-ambiental teve um impacto decisivo no processo de vinculação dos indivíduos face às organizações, traduzindo-se na emergência de novos valores, expectativas e avaliações face ao trabalho e à relação estabelecida entre os indivíduos e as empresas (Miranda, 2009).

Estas transformações drásticas a que temos assistido nas organizações, têm vindo a causar nos seus colaboradores taxas de comportamentos de ausência, absentismo, doença e cinismo organizacional, nunca observados até então (Hendrick, 1993 citado por Miranda, 2009) e, por conseguinte, a prejudicar gravemente a competitividade das empresas.

Kotter (2006) refere que uma das forças bloqueadoras da eficácia organizacional é o generalizado Cinismo Organizacional que tem vindo a instalar-se nas organizações, pautado pelas inconsistências entre o que as pessoas dizem e o que fazem, entre o discurso e a prática. Para os autores Burr e Russell (2000) este faz parte do leque dos ‘assassinos silenciosos’ das organizações atuais. Feldman (2000), apresenta-o como o novo paradigma que assiste a relação empregador-empregado.

O cinismo organizacional tem crescido e ganhou contornos mais evidentes nas organizações ocidentais contemporâneas. No entanto, o seu impacto sobre as relações interpessoais e, conseqüentemente, a relação que estabelece com os processos de liderança permanece ainda pouco estudado.

Face à conjuntura atual pode dizer-se que estamos perante uma geração de trabalhadores que escondem por detrás de reações de aparente ingenuidade e conformidade quanto aos objetivos organizacionais, um relativo interesse pessoal, oportunismo e até mesmo resistência à mudança, revelando uma forte tendência egocêntrica.

Para Dean *et al.*, (1998) o cinismo é a atitude que capta com maior perspicácia e profundidade a essência da frustração e negatividade que os indivíduos vivenciam nos seus locais de trabalho.

O cinismo organizacional é entendido como “uma forma de autodefesa, que comporta um pensamento desagradável e sentimentos de decepção em relação a ações tomadas pela organização e pela sua administração” (Naus, Iterson e Roe, 2007 citados por Dias, 2011, p. 689). Para estes autores, o cinismo organizacional poderá ser compreendido como um conjunto de sentimentos negativos que o colaborador revela em relação à organização, verificando-se uma tendência para comportamentos depreciadores e críticos face à mesma.

Na perspetiva de Mirvis e Kanter (1991), os cínicos acreditam que a melhor forma de lidar com os outros é dizer-lhes aquilo que eles querem ouvir, não revelando as verdadeiras razões que estão por detrás das decisões tomadas. Desta forma, fingem que trabalham afincadamente, desenvolvendo com a organização um vínculo instrumental e calculista. Trata-se de uma espécie de mecanismo de defesa (Fleming, 2003 citado por Miranda, 2009) que as pessoas desenvolvem para lidar com o que consideram ser um mundo pouco amigável, incerto e inseguro. Conforme Peter Senge (1990) refere, os cínicos são idealistas desiludidos.

Como acentuam os autores Mirvis e Kanter (1991), o cinismo organizacional diz respeito a uma crença de que a organização suporta comportamentos oportunistas, valores egoístas, que suporta gestores que têm comportamentos e práticas enganosas, que comunica apenas num sentido e subestima os seus empregados.

A análise deste fenómeno emerge nos estudos organizacionais através de Goldner *et al.*, (1977). Os autores denominaram de conhecimento cínico, o conhecimento que nega a bondade e a sinceridade dos motivos organizacionais (e que resulta em cinismo organizacional). Mais especificamente, Goldner *et al.*, (1977) afirmaram que o facto dos membros organizacionais perceberem que as motivações e as ações dos líderes organizacionais não estão em consonância com o sistema de crenças e valores difundidos pela organização representa uma grave ameaça para a mesma, danificando (ou até mesmo colapsando) fortemente a credibilidade e a validade da sua cultura organizacional. De alguma forma, o conhecimento cínico resulta da percepção que têm entre aquilo que os líderes defendem, como sendo os valores manifestos da organização, e as opções que tomam na prática, nomeadamente na tomada de decisão.

A figura do líder assume aqui um papel claramente determinante. Afinal, consoante Creed e Miles (1996) defenderam, eles são os principais responsáveis por toda a organização já que cabe-lhes a função de combinar e ajustar de um modo harmonioso e eficaz a estratégia, a estrutura e os mecanismos internos atingindo a totalidade da lógica operativa, afetação de recursos e funcionamento da organização. Para Mirvis e Kanter (1991) os líderes organizacionais estão

situados no epicentro do fenômeno, sendo que o cinismo começa e acaba com as atitudes e os comportamentos dos mesmos.

1.8.1. Definição e Balizamento do Conceito

Apesar de todos os esforços para desmistificar o fenômeno do cinismo organizacional, e tendo consciência do profundo impacto que este pode deter no seio das organizações, os estudos em torno do tema revelam-se inconsistentes, desarticulados e fracionados.

Devido à falta de informação no que concerne ao cinismo nos negócios e na indústria, este é um campo de estudo no primeiro nível de maturidade do conhecimento científico. A definição do conceito em si é também alvo de controvérsia, centrando-se em diferentes aspectos, preditores e implicações, o que torna mais difícil o consenso em torno de uma definição universal.

O cinismo pode ser percebido de várias formas, nomeadamente como uma atitude (Andersson, 1996; Dean *et al.*, 1998), um traço de personalidade (Cook e Medley, 1956), uma emoção ou uma crença (Meyerson, 1990). Porém, de acordo com os estudos proeminentes é enquanto atitude que demonstra maior clarividência, pertinência e consistência teórica e empírica (Mirvis e Kanter, 1989a; Wanous, Reichers e Austin, 1994; Andersson, 1996; Andersson e Bateman, 1997; Dean *et al.*, 1998; Johnson e O'Leary-Kelly, 2003; James, 2005; McNamara, 2006).

Na tentativa de encontrar a essência deste fenômeno, alguns autores tentaram defini-lo. Em todas as propostas apresentadas foram realçados aspectos negativos, resultado de experiências vividas no seio das organizações, que conduziram, de certo modo, a comportamentos de desconfiança e frustração por parte dos indivíduos.

Para os autores Dean, Brandes e Dharwadkar (1998) o cinismo organizacional refere-se a uma atitude negativa em relação à organização comprimindo três dimensões: 1) crença de que a organização carece de integridade; 2) afeto negativo em relação à organização; 3) tendência para proferir e manifestar comportamentos críticos em relação à organização que são consistentes com essas crenças e afetos (Dean, Brandes e Dharwadkar, 1998).

Segundo James (2005, p. 8)

“o cinismo organizacional diz respeito a uma atitude relacionada com uma organização, caracterizada por crenças negativas, sentimentos e comportamentos relacionados. Adicionalmente, é uma resposta a uma história de experiências pessoais e/ou sociais que são suscetíveis à mudança por influências da envolvente”.

Esta resposta advém de um processo de avaliação e conceptualização negativo da organização, destacando-se a falta de integridade, honestidade, sinceridade, transparência e imparcialidade enquanto principais vetores de deflagração (Goldner, Ritti e Ference, 1977; Mirvis e Kanter, 1989a). A organização passa a ser vista como oportunista e as decisões tomadas perdem credibilidade face à descrença que é gerada devido aos interesses pessoais. A angústia, o desgosto e até vergonha são sentimentos que imperam aquando de experiências laborais deste cariz (Abraham, 2000), sendo nestas alturas que se verificam comportamentos de desprezo, crítica e desdém para com a organização, as suas políticas e práticas, por parte dos cínicos (Mirvis e Kanter, 1989a; Brooks e Vance, 1991; Reichers *et al.*, 1997; Dean *et al.*, 1998; Wanouset *al.*, 2000).

James (2005) faz também referência ao carácter evolutivo do conceito e ao facto de estar bastante interligado aos fatores contextuais, que são os principais responsáveis pela sua mutação. Ou seja, este fenómeno não é apenas uma resposta a um acumulado de experiências passadas (Reichers *et al.*, 1997), mas também o resultado de alterações nos fatores contextuais. (Andersson, 1996; Andersson e Bateman, 1997).

Para além das tentativas de conceptualização e demarcação do conceito, tornou-se imprescindível identificar os diferentes tipos de cinismo, sendo que só assim, atendendo à sua significação, o poderemos compreender na sua plenitude. Para Abraham (2000) é importante que os investigadores atentem que em cenários de trabalho podem coexistir várias entidades de cinismo, identificando a existência de cinco variantes em “*Organizational Cynicism: bases and consequences*” – cinismo personalístico; cinismo societal; cinismo organizacional; cinismo em relação à mudança organizacional; e cinismo em relação ao trabalho – cada uma delas é empírica e conceptualmente distinta.

O cinismo organizacional é, portanto, um constructo que merece atenção individual (Dean *et al.*, 1998), sendo que a compreensão das suas origens e dimensões produzirá um conhecimento único, capaz de deslindar as atitudes que os atores organizacionais desenvolvem em relação à organização onde estão inseridos. Isto configurar-se-á numa mais-valia para a dinâmica do comportamento organizacional bem como para a própria eficácia individual e organizacional (Miranda, 2007).

1.8.2. Principais Contributos e Principais Abordagens

O cinismo organizacional é um campo de abordagem há muito investigado em várias áreas de trabalho e contextos específicos, os estudos até então debruçaram-se com maior enfoque nas componentes psicossociais da personalidade cínica (Cook e Medley, 1954) no cinismo da polícia (Niederhoffer, 1967) e no cinismo inerente ao trabalho social (Meyerson, 1990). Nos últimos anos tornou-se num tema de maior interesse por parte da opinião pública em geral, devido à mediatização dos escândalos financeiros e também à precarização do trabalho.

É pelo campo dos estudos organizacionais que iremos avançar na tentativa de oferecer uma melhor compreensão do cinismo nas organizações e das suas implicações práticas neste meio. Neste sentido, serão apresentadas algumas abordagens e contributos que se consideram de elevada relevância para futuras conclusões.

Partindo de Cook e Medley (1954), numa das primeiras abordagens ao tema, estes defendem que o cinismo deve ser entendido enquanto um elemento personalístico, disposicional, definido por uma tendência geral para desconfiar e suspeitar dos outros. Com base na definição destes autores, foram realizadas pesquisas cujo principal objetivo era avaliar as possíveis implicações psicossociais da personalidade cínica. Destas, destacaram-se as conclusões de Smith *et al.* e Lepore e Hart.

Segundo Smith *et al.*(1988), os cínicos são pessoas com maior probabilidade de experienciar raiva e ressentimentos em relação aos outros mas, curiosamente, são capazes de reagir mais positivamente a situações de *stress*. Lepore(1995) e Hart(1999), concluíram que existe uma estreita relação inversa entre elevadas pontuações em personalidade cínica e a ligação a mecanismos de apoio social. Pode então aferir-se, através destas investigações que os cínicos:

- Têm falta de sentimento de pertença a grupos e a redes de apoio social;
- Tendem a isolar-se e a rejeitar os outros;
- São pessimistas e revelam uma permanente visão negativa quanto ao mundo em geral, ao futuro e à mudança;
- São conflituosos em todas as esferas da sua vida, o que resulta de uma desconfiança relativamente aos motivos e interesses dos outros;
- Reagem mais positivamente a situações de *stress*, devido ao seu traço personalístico vincadamente negativo, esperando sempre o pior.

Para Larkin *et al.* (2002), os cínicos revelam uma limitação ao nível das emoções, efetuando interpretações desfocadas da realidade. Tal facto pode advir do seu franco isolamento social, de uma integração débil nas redes sociais e, ainda, do seu carácter altamente conflituoso. Estes aspetos transpostos para o campo organizacional evidenciam várias limitações à eficácia da liderança política.

A par da visão *disposicional* do cinismo, um outro eixo de investigação emergiu.

Nesta nova abordagem, a questão do cinismo não se limita à questão da predisposição inata para se ser cínico. Perante esta nova conceção os fatores contextuais são postos em evidência enquanto fatores favoráveis (ou não) ao aparecimento do cinismo em determinadas situações. Os que defendem esta corrente de investigação associam os traços de personalidade dos indivíduos às características das situações. Este veio de investigação foi uma mais-valia para a interpretação do cinismo organizacional uma vez que assimila as variáveis de natureza contextual que antes não eram tidas em conta.

Os primeiros estudos que abordam o cinismo em relação ao trabalho vêm do campo da polícia. Niederhoffer (1967, O'Connell *et al.*, 1986), admite que os agentes policiais estão particularmente expostos e vulneráveis ao cinismo e quando desenvolvem esta atitude “perdem a fé nas pessoas, na sociedade e, eventualmente, neles próprios” (Niederhoffer, 1967, p. 9). Para o autor é importante compreender e explicar algumas reações dos polícias às mudanças ocorridas na ordem social e para tal recorre ao conceito de anomia do sociólogo Émile Durkheim. A anomia social é caracterizada pela apatia, confusão e desespero, sendo que na sua origem podem estar as transformações na ordem e valores sociais.

E se os polícias demonstram atitudes e manifestações de cinismo, o mesmo se verifica em relação aos profissionais que, de alguma forma, estão envolvidos em trabalho social, como é o caso dos profissionais de saúde (por exemplo, médicos e enfermeiros) ou dos assistentes sociais (McNamara, 2006). Tratam-se de pessoas que têm como principal responsabilidade prestar cuidados e dar apoio aos outros (Andersson, 1996, p. 1399). Na perspetiva de Stevens e O'Neil (1983) verifica-se um elevado índice de cinismo nos profissionais de saúde que trabalham com pessoas detentoras de incapacidade, provocado pelo fosso entre o esforço dispendido e os resultados do seu trabalho. Como refere James (2005, p. 21), estes indivíduos debatem-se com escassos recursos para efetuarem as suas tarefas, além de terem de aceitar o facto dos seus pacientes poderem não recuperar na sua totalidade, independente do esforço em contrário. Desta

forma, leva-os a despersonalizarem-se e desconectarem-se daquilo que poderia ser visto como uma réstia de esperança.

Um dos primeiros trabalhos qualitativos efetuados nesta área deve-se a Meyerson (1990) que encontrou no conflito e na ambiguidade de papéis a principal fonte de frustração e cinismo.

Na sua perspetiva, para se conseguir uma compreensão mais profunda e rica deste fenómeno, a observação direta e sistemática do tipo de relações que os empregados estabelecem entre si, bem como as expressões e desabaços cínicos são fundamentais. Além disso, concluiu que o cinismo muitas vezes se manifesta sob a forma de anedotas e comentários humorísticos (Meyerson, 1990). Porém, nem todas as expressões de cinismo revelam uma total ausência de esperança no futuro. Independentemente de ser considerado uma atitude indesejável, poderá comportar alguma funcionalidade, principalmente quando detém alguma esperança de melhorias. Isto refere-se a uma forma *saudável de cinismo*, contrário ao que se entende por *cinismo tóxico*², estritamente ligado a expressões de derrota e apatia.

À parte do campo da polícia e saúde, a revisão da literatura mostra-nos que o cinismo organizacional emergiu nos estudos organizacionais tomados por Goldner *et al.*, (1977), onde o conhecimento nega a sinceridade e a bondade dos motivos organizacionais denominando-se por *conhecimento cínico*. Este estudo terá sido um dos primeiros a abordar e deslindar os efeitos do cinismo organizacional, concluindo que quando se verifica uma discrepância entre o que os membros organizacionais percebem e aquilo que efetivamente é o sistema de crenças e valores adotados pela organização, pode representar uma grave ameaça para a mesma colocando em causa a credibilidade e a validade da cultura organizacional. Assim, o conhecimento cínico resulta da percepção de uma lacuna entre aquilo que os líderes defendem como sendo valores manifestos da organização e as escolhas que tomam na prática.

Uma década depois, a percepção do cinismo organizacional toma outras proporções conquistando a atenção de vários estudiosos, dos quais Mirvis e Kanter (1989a) publicam *The Cynical Americans* onde alertam para a dimensão que o fenómeno assumia, destacando quatro aspetos centrais responsáveis pelo propagar desta atitude, nomeadamente: a subjetividade e a iniquidade subjacente ao sistema de desempenho e promoção; a desconfiança relativamente aos líderes; a despreocupação e desproteção da empresa em relação aos seus colaboradores.

Embora a conceptualização teórica do conceito evidencie um carácter generalista e anónimo desta atitude organizacional, é na figura dos líderes que ela sobressai, ganhando corpo e

²Deleterious, no original.

identidade e sendo estes considerados manipuladores, falsos e interesseiros (Mirvis e Kanter, 1989a e b; 1991). Em jeito de provocação, os autores referem-se aos líderes organizacionais da seguinte forma: "a receita é simples, promova as expectativas e esperanças das pessoas, desaponte-as, e depois tire delas vantagem até que fiquem desiludidas" (Mirvis e Kanter, 1989b, p. 383). Para os autores, o processo que conduz ao cinismo organizacional manifesta-se episodicamente do seguinte modo: 1) a presença de elevadas expectativas em relação a si e aos outros; 2) experiência de fraude e desapontamento de expectativas em relação a si e aos outros (resultando em sentimentos de frustração e derrota); 3) desilusão (Mirvis e Kanter, 1991).

Na tentativa de auxiliar as organizações e os seus líderes a contrariar os efeitos deste fenómeno, Mirvis e Kanter (1989b, p. 388) recomendam que "as organizações façam um esforço por gerir as pessoas de um modo mais equitativo, operar num sistema aberto, honesto, simples e realista. Os empregados devem poder participar nas decisões da empresa, ter exemplos positivos para seguir e perceber o sistema de recompensas como honesto e justo. Finalmente, é preciso dar aos trabalhadores algo em que eles possam acreditar. A missão e os valores têm aqui um papel importante mas mais importante do que a sua existência é assegurar que eles sejam largamente distribuídos e ativamente e consistentemente implementados".

Bateman *et al.*, (1992) demonstraram que a sociedade americana estava contaminada por indivíduos que se pautavam por uma profunda atitude negativa em relação às organizações onde estavam inseridos, corroborando e mostrando provas empíricas de alguns preditores do cinismo organizacional já referidos no estudo apresentado anteriormente. Para além disso, identificaram os media como principal veículo de transmissão e difusão de uma epidemia em torno deste fenómeno, que menospreza os cenários de trabalho e a sociedade em geral.

Depois de Mirvis e Kanter (1989a e b e 1991) e Bateman *et al.*, (1991) terem impulsionado os estudos deste fenómeno, a academia apresentou um esforço na tentativa de estudar, identificar, perceber e lidar com os aspetos negativos do mesmo que podem ser altamente nocivos para as organizações.

Embora este seja um campo de estudo que carece de consistência e amadurecimento teórico, bem como de larga validação empírica, serão apresentadas investigações proeminentes que encerram fundações teóricas dispares.

Destaca-se uma linha de investigação que define e estuda o cinismo organizacional no âmbito da *teoria das expectativas*³ (Vroom, 1964), onde é apresentado enquanto o principal responsável pela ineficácia e fracasso dos programas de desenvolvimento organizacional e ações de mudança (Wanous, Reichers e Austin (1994) e Reichers, Wanous e Austin (1997 e 2000)). Para estes autores, o cinismo face à mudança implica, por parte dos colaboradores, uma perda de fé e uma profecia pessimista em relação aos líderes e às suas intenções de mudança, espelhando uma resposta a uma (ou várias) história passada que não foi sentida e considerada como surtindo efeitos positivos.

Este tipo de cinismo pode ficar fixado de tal forma na organização ao ponto de criar um ciclo vicioso de cinismo, capaz de ser uma arma altamente letal, mas silenciosa (e por isso mesmo mais perigosa), sendo uma forma disfarçada de exercício de poder dentro da organização por parte dos trabalhadores (Buchanan, 1999).

Neste seguimento, Wanous *et al.*, (1994) acrescentam para além das expectativas negativas enunciadas que o cinismo organizacional implica ainda uma *atribuição*⁴ *disposicional* negativa, traduzido na culpa que apontam àqueles que consideram ser os responsáveis pelo fracasso das medidas. Esta culpa ancora-se, regra geral, em falta de motivação e/ou falta de competência, sendo que esta atitude tende a diminuir de intensidade quando a atribuição é de origem situacional (eventos inesperados e imprevisíveis que escapam ao controlo da gestão), ou seja, quando não existe objetivamente ninguém para culpar (Miranda, 2007).

Wanous *et al.*, (1994) e Reichers *et al.*, (1997) concluíram, empiricamente, que os trabalhadores fabris situados no núcleo operacional (os que mais vezes eram afetados pelas ações de mudança) eram os mais cínicos, os menos satisfeitos, os menos empenhados e que denotavam uma maior afetividade negativa.

Já Andersson (1996), Andersson e Bateman (1997) e Johnson e O'Leary-Kelly (2003) debruçam-se sobre o *contrato psicológico* de forma a perceber e aprofundar o fenómeno do cinismo organizacional. Considerado como um dos mais compreensivos modelos teóricos

³A teoria das expectativas de Vroom (1964) trata-se de uma abordagem de base cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho resultam de uma escolha consciente.

⁴Apesar de a literatura situar o trabalho destes investigadores no âmbito da teoria das expectativas, em Wanous, Reichers e Austin (2000), aquando da proposta de validação da escala *CinismAboutOrganizationalChange* (CAOC), os autores afirmam que teoricamente dividem afinidades com a Teoria das Expectativas e a Teoria da Atribuição (Jones e Davis, 1965). A teoria da atribuição orienta-se no modo como os indivíduos aferem e percebem causalidade para eventos específicos (Kelly, 1973); aferem a responsabilidade de eventos específicos (Hamilton, 1980); ou aferem as qualidades dos indivíduos envolvidos em determinados eventos (Jones e Davis, 1965); Desta forma, um elevado cinismo à mudança resulta, regra geral, de uma falta de motivação e/ou competência dos responsáveis em levar avante o processo de mudança (Wanous, Reichers e Austin, 2000).

efetuados no domínio do cinismo organizacional (James, 2005), Andersson (1996) apresentou as razões pelas quais a perceção de violação do contrato psicológico se apresenta como o principal determinante do cinismo organizacional. Esta investigação assenta, essencialmente, na ideia, devidamente documentada na literatura da especialidade, de que a violação do contrato psicológico (da parte da organização) provoca atitudes organizacionais negativas nos colaboradores, e de que a perceção de violação conduz, embora implicitamente, um defraudamento de expectativas (Rousseau e Parks, 1993; Shore e Tetrick, 1995).

Por sua vez, Johnson e O'Leary-Kelly (2003), apoiaram-se na interpretação de reciprocidade de Gouldner (1960) para mostrarem empiricamente que embora o cinismo organizacional e a violação do contrato psicológico apresentem algumas singularidades, estes diferem entre si, devendo ser estudados como tal. Nas suas perspetivas, as variáveis que antecedem e as suas consequências não são as mesmas. Desta feita, as expectativas que subjazem a violação de contrato psicológico são diferentes daquelas que suportam atitudes de cinismo organizacional, logo, aqueles que experienciam uma violação de contrato psicológico respondem diferentemente daqueles que se tornam cínicos em relação à organização (Miranda, 2007).

Para James (2005, p. 31),

"o desenvolvimento de modelos acerca do cinismo organizacional representa uma área de grande oportunidade. A investigação passada levou em conta alguns dos mais óbvios preditores de cinismo ao mesmo tempo que ignorou outros fatores que são salientes para os trabalhadores (isto é, as suas perceções pessoais e as interpretações do local de trabalho)".

1.8.3. Preditores e Consequências do Cinismo Organizacional

O cinismo organizacional é um campo de estudo em progressão, ainda assim apresenta-se altamente isolado e fragmentado. Carece de um fio condutor, de sistematização e validação empírica, note-se que grande parte dos artigos científicos publicados nas revistas da especialidade são entendidos meramente como discussões teóricas pela falta de legitimação dos dados em questão.

Quando este fosso entre aquilo que é especulado for legitimado pela prática em si, as organizações e os estudos organizacionais beneficiarão muito, na medida em que o cinismo é uma atitude que na sua essência contempla pensamentos e sentimentos negativos em relação à organização e pode relevar-se altamente disfuncional (Miranda, 2007). Exatamente por estes motivos, quando analisadas as implicações deste fenómeno foi possível aferir que os trabalhadores cínicos são agentes pouco satisfeitos com o seu trabalho (Reichers *et al.*, 1997),

afetivamente descomprometidos com as causas organizacionais (Reichers *et al.*, 1997; Brandes *et al.*, 1999), têm uma maior dificuldade em cumprir as suas tarefas correntes (Johnson e O'Leary-Kelly, 2003) e em manifestar comportamentos extra-papel (Anderson e Bateman, 1997; Abraham, 2000; Wilkerson *et al.*, 2003), mostram sinais de apatia e alienação (Abraham, 2000), exaustão emocional (Johnson e O'Leary-Kelly, 2003) e dão mais faltas voluntárias ao trabalho. James concluiu ainda que estes indivíduos têm maior probabilidade de incorrerem a comportamentos desviantes.

Não obstante à maioria das investigações apresentadas sobre a característica disfuncional do cinismo organizacional, têm surgido algumas indicações de que esta atitude pode ter alguma funcionalidade. Esta ideia é defendida por Andersson e Bateman (1997), para os quais os trabalhadores cínicos apresentam maior resistência em aderirem a comportamentos menos ortodoxos sugeridos pela chefia. Abraham (2000), por seu turno ao testar as bases e consequências dos vários tipos de cinismo que se podem verificar numa organização concluiu que os trabalhadores com cinismo societal eram mais satisfeitos empenhados do que os restantes. De acordo com os autores, este tipo de cinismo (societal) suaviza as agruras do mundo de trabalho (Miranda, 2007).

James (2005, p. 72) considerou que de uma forma interessante o cinismo nem sempre provoca atitudes e comportamentos desfavoráveis. Neste sentido, os investigadores assumiram que existe uma relação positiva entre o cinismo e a obediência no trabalho, sugerindo que "os empregados cínicos não são passíveis de desafiar as decisões e as direções impostas pelas chefias". Além disso, foi confirmada a hipótese de que os cínicos desempenham as suas tarefas de um modo satisfatório porque o fenómeno em si não afeta incisivamente sobre o desempenho individual.

Segundo James (2005), o estudo dos antecedentes do cinismo organizacional situam-se em torno de duas categorias, nomeadamente as características personalísticas e as características organizacionais, com particular enfoque nas últimas.

Referentemente às características pessoais, partindo das assumpções de alguns autores, chegou-se à conclusão que os indivíduos mais cínicos têm uma maior afetividade negativa (Reichers *et al.*, 1997), que há uma maior predisposição para desenvolver esta atitude face às organizações quando os colaboradores têm maiores necessidades de realização (Wilkerson *et al.*, 2003), baixa autoestima, elevado maquiavelismo e um acentuado *locus de controlo externo* (Andersson, 1996).

No que concerne às características organizacionais, quando os indivíduos percebem que a organização não cumpre o contrato psicológico estabelecido, estes podem desenvolver uma

atitude cínica em relação à mesma, ou seja, quando há uma violação do contrato psicológico (Andersson, 1996; Johnson e O'Leary-Kelly, 2003; James, 2005). Andersson (1996) acrescenta ainda que, de forma indirecta, a fraca participação e envolvimento na tomada de decisão, a descortesia no tratamento interpessoal por parte das chefias e a incompetência técnica dos líderes, pode despoletar o cinismo organizacional.

Mirvis e Kanter (1989a) foram os primeiros a indicar a subjectividade nas práticas de gestão dos recursos humanos, incidindo no modo como era efectuada a avaliação de desempenho e a atribuição de promoções para explicar a falta de confiança que os indivíduos tinham nas palavras e acções dos líderes. Apresentaram estes factores enquanto principais responsáveis pelo espoletar e alastrar deste fenómeno.

Autores como Wanous, Reichers e Austin (1994, 1997), consideraram que o cinismo pode resultar também de uma falta de motivação e/ou falta de competência técnica dos agentes de mudança, ou então, de um pessimismo antecipado instituído face à mudança, devido a episódios passados fracassados.

Sumariando, James (2005) concluiu que as percepções pessoais que os indivíduos formam sobre a organização são determinantes do cinismo, onde destaca a correlação positiva com a percepção da política organizacional e com a percepção da violação do contrato psicológico, e a inversa relação que estabelece com a percepção de justiça organizacional, e com a percepção de apoio organizacional. No entanto não são relações de causa-efeito uma vez que o *locus de controlo e espiritualidade*⁵ incumbidos no local de trabalho são apresentados como variáveis moderadoras.

Ressalvando a carência e limitação deste campo de estudo, numa revisão da literatura que o aborda, considerou-se que a figura do líder assume um papel determinante na edificação e/ou minimização desta atitude organizacional (Reichers, Wanous, e Austin, 1997), uma vez que estes estão situados no epicentro do fenómeno e tendo o fenómeno o seu inicio e finitude com as

⁵Workplace spirituality, no original. Trata-se de um tema muito recente no âmbito dos estudos organizacionais que começou a ser alvo de alguma atenção sobretudo, na última década. Procurando ultrapassar a “cisão cartesiana” (Rego, Pina e Cunha e Souto, 2005, p. 5) que caracteriza uma parte muito significativa do pensamento ocidental e que se preocupa em colocar uma barreira extremamente estanque entre o indizível e o real, o material e o imaterial, o objectivo e o subjectivo, o corpo e o espírito, alguns investigadores (nomeadamente os que se identificam com os princípios defendidos pela psicologia positiva) defendem que pelo facto de algumas coisas serem do foro do “espírito”, do “coração”, não faz delas menos reais ou menos valiosas. Na verdade, os seres humanos interessam-se por outras coisas para além dos bens materiais, procuram no trabalho um sentido e um significado para a vida, procuram alegria nas actividades quotidianas, rejeitam ser alvo de experiências manipuladoras/instrumentalizadoras. Desta forma, a espiritualidade no trabalho diz respeito: a) ao facto de os empregados serem entidades com necessidades espirituais (desejo de serem únicos, de serem úteis, de compreenderem e serem compreendidos; b) desejarem experimentar um sentido de propósito e de significado no seu trabalho; c) pretenderem experimentar um sentido de conexão com outras pessoas e com a sua comunidade de trabalho (Ashmos e Duchon, 2000; Strack *et al.*, 2002).

atitudes dos mesmos (Mirvis e Kanter, 1989a e b; 1991). Os líderes são, portanto, o elo mais exposto da engrenagem organizacional e como tal, os principais responsáveis por toda a organização já que lhes cabe a função de combinar e ajustar de forma harmoniosa e eficaz a estratégia, a estrutura e os mecanismos internos atingindo a totalidade da lógica operativa, afetação de recursos e funcionamento da organização (Creed e Miles, 1996).

Avançamos ainda, outros antecedentes do cinismo organizacional, relativamente às variáveis especificamente ligadas às características do trabalho e às de natureza contextual. Em relação às características do trabalho, Andersson (1996) inspirado no trabalho de Stevens e O'Neill (1983) e Meyerson (1990) sobre o tema, indicou a ambiguidade de papéis, o conflito de papéis e a sobrecarga de trabalho como potenciais preditores do fenómeno.

Em relação às características de natureza contextual, retomamos a obra de Kanter e Mirvis (1989a), Bateman (1991) e Andersson e Bateman (1997), para referir a "moda" obstinada das políticas de downsizing; os elevados salários dos executivos de topo das empresas; o fraco desempenho das organizações; as recorrentes notícias de fraudes e escândalos financeiros; media XX; o culto dos valores materialistas.

Resumindo, podemos referir que "a relação entre o indivíduo e a organização é interactiva, desenvolvendo-se através da influência e das trocas mútuas para estabelecer e restabelecer um contracto psicológico viável" (Schein, 1980, p. 99), sendo que, as duas condições básicas habitualmente apontadas na literatura para o estabelecimento desse contrato se referem ao grau em que as expectativas dessas pessoas em relação aquilo que a organização lhes dá e àquilo que elas dela esperam seja (ou não) congruente, assim como àquilo que é realmente o objecto de troca. A percepção de equidade destas dimensões contribuirá para uma maior ou menor lealdade e disponibilidade afectiva para com a organização (Miranda, 2003).

Dada a complexidade das organizações e consequentemente dos comportamentos nelas emergentes o conceito de cinismo organizacional parece-nos ser um bom indicador do empenhamento do sujeito para com a organização na medida em que, na perspectiva atitudinal, engloba todo um conjunto de dimensões (atitudinais, cognitivas e comportamentais), enfatizando o vínculo do sujeito para com a organização no seu todo, incluindo a adesão aos seus valores e objectivos. Desta forma compreender o fenómeno do cinismo organizacional não deixa de ser um bom indicador geral da adesão ao projecto organizacional e do grau de identificação dos colaboradores com os objectivos da empresa, constituindo-se como uma referência indispensável

de reflexão sobre os comportamentos e traços de liderança que são indispensáveis e mais contribuem para o surgimento do cinismo organizacional, de forma a poderem ser evitados.

CAPÍTULO II – PRESSUPOSTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

Nos últimos anos, os contornos cada vez menos previsíveis das actuais paisagens competitivas colocaram imperativos de mudança e desafiaram as organizações e os seus colaboradores a trabalhar sob a flexibilidade, adaptabilidade, criatividade e inovação de uma forma sistemática. Porém, este paradigma dos tempos modernos e necessidade urgente de sintonização com a realidade macro-ambiental teve um impacto decisivo no processo de vinculação dos indivíduos face às organizações, traduzindo-se na emergência de novos valores, expectativas e avaliações face ao trabalho e à relação estabelecida entre os indivíduos e as empresas (Miranda, 2009).

Estas transformações drásticas a que temos assistido nas organizações, têm vindo a causar nos seus colaboradores taxas de comportamentos de ausência, absentismo, doença e cinismo organizacional, nunca observados até então (Hendrick, 1993 citado por Miranda, 2009) e, por conseguinte, a prejudicar gravemente a competitividade das empresas.

O cinismo organizacional tem crescido nas organizações ocidentais contemporâneas. No entanto, o seu impacto sobre as relações interpessoais e, conseqüentemente, a relação que estabelece com os processos de liderança permanece pouco estudada. Apesar de existirem muitos estudos de liderança relacionados com atitudes positivas (exemplo: empenhamento, satisfação, motivação, confiança) não existe na literatura internacional, e muito menos nacional, investigações que associem a liderança a atitudes negativas como é o caso do cinismo organizacional.

Desta forma, surge a necessidade de perceber de que forma os estilos de liderança poderão afetar ou mesmo causar o cinismo organizacional.

A investigação científica, parte sempre de uma questão, ou seja de “uma interrogação precisa, escrita no presente e que inclui o ou os conceitos em estudo, indicando claramente a direção que se entende tomar” (Fortin, 2009, p. 52).

Neste seguimento, a presente dissertação pretende responder à seguinte questão de partida: “Qual o impacto do modelo de Liderança Transformacional/Transaccional no Cinismo Organizacional?”, permitindo-nos, em função da revisão da literatura, derivar as seguintes hipóteses de trabalho:

H1: Existe uma associação inversa entre as dimensões transformacionais de liderança e o cinismo dos colaboradores.

H2: Existe uma associação positiva entre as dimensões transacionais de liderança e o cinismo dos colaboradores.

No presente capítulo será abordada toda a estratégia metodológica levada a cabo, nomeadamente o tipo de investigação a utilizar, o instrumento de recolha de dados, as escalas utilizadas, as vantagens e desvantagens de cada instrumento a utilizar, os procedimentos adotados na recolha e análise dos dados, bem como o universo e amostra do presente estudo.

2.1. Objetivos de Investigação

Uma investigação tem de ter um modelo de análise que assista o entendimento da relação existente entre as diferentes variáveis, para conseguir fundamentar os objetivos propostos. Face ao quadro teórico concebido, foram definidos os objetivos aptos para responder à questão de partida definida e hipóteses de trabalho identificadas.

Desta forma, aspira-se:

- Identificar os comportamentos transformacionais de liderança (consideração individualizada, estimulação intelectual e carisma) que fomentam o cinismo organizacional;
- Aferir os comportamentos transacionais de liderança (recompensas contingentes e gestão por exceção) que fomentam o cinismo organizacional.
- Analisar em que medida esses comportamentos de liderança, associados a estilos interpessoais de comunicação (assertivo, agressivo, passivo, manipulador), podem contribuir para diminuir o cinismo organizacional.

Os objetivos derivam assim da carência de investigações nesta área e da relevância empresarial do estudo, uma vez que o cinismo organizacional fere o desempenho dos sujeitos e da organização e, ainda, porque uma das competências atualmente mais tidas em consideração em processos de recrutamento e seleção são a capacidade de liderança e gestão de conflitos.

2.2. Tipo de Investigação

Quando se delinea uma investigação científica, uma das questões, inicialmente imposta, é sobre a tipologia que se irá aplicar.

O estudo partiu de uma lógica dedutiva e, como consequente, utiliza uma metodologia quantitativa que implica a utilização de questionários estandardizados para uma amostra figurativa do público-alvo, de forma a conhecer e a analisar as suas opiniões, atitudes e comportamentos. A pesquisa quantitativa procura quantificar os dados, aplicando uma determinada forma de análise estatística (Malhotra, 2006). Desta forma, as variáveis quantitativas são mais facilmente mensuráveis e podem exprimir-se em valores numéricos numa determinada medida.

Neste seguimento, será utilizado o método dedutivo que, segundo Maroco (2007), consiste num método lógico que presume que subsistam verdades gerais já fundamentadas e que sirvam de base para se conseguir, através delas, alcançar novas conclusões. Em princípio garante a precisão de resultados, evitando distorções de análise e de interpretação, oferecendo uma margem de segurança quanto às interferências.

Tendo em consideração a lógica dedutiva e a metodologia quantitativa, utilizadas neste estudo, aplicou-se a técnica de inquérito por questionário.

Para levar a cabo o trabalho proposto optou-se por uma abordagem de inquérito por questionário, por duas razões principais: por um lado, a revisão da literatura aponta para a existência de outros trabalhos subordinados ao mesmo tema utilizando uma abordagem de cariz mais quantitativo (Gal, 1985; Mathieu e Zajac, 1990; Fullagar, McCoy e Shull, 1992; Popper, Landau e Gluskinos, 1992; Becker e Billings, 199; Bycio, Allen e Hackett, 1995; Koh, Steers e Terborg, 1995; Bass, 1998; Bass e Riggio, 2006). Por outro lado, a existência de questionários validados em diversos contextos organizacionais (nomeadamente, em contextos organizacionais portugueses) e utilizados por diversos investigadores constituíram uma boa base de trabalho.

2.3. Instrumento de Recolha de Dados

Esta etapa do estudo consiste na recolha de informações para dar resposta às questões lançadas pela investigação.

No estudo foi utilizado um inquérito por questionário (ver Anexo II). Segundo Malhotra (2006), o questionário, é caracterizado como uma técnica de investigação composta por um determinado número de questões apresentadas de forma escrita a um conjunto de pessoas, tendo como objetivo o conhecimento e análise de opiniões, interesses, atitudes e comportamentos de atuação da mesma.

A construção do questionário teve em ponderação diversos aspetos, sendo eles os seguintes: apresentação do investigador, apresentação do tema da investigação e instruções de fácil entendimento para a resposta ao mesmo. Foi aplicado na introdução do questionário uma explicação que clarificava a finalidade e os objetivos do inquérito e explicava o tratamento dos dados fornecidos e a garantia de uma total confidencialidade dos mesmos.

Foi utilizado um questionário do tipo fechado, composto por perguntas de resposta fechada. Este tipo de questionário permite reduzir o tempo de preenchimento e facilitar as respostas. Da mesma forma que simplifica a análise final dos dados e a codificação e o tratamento das respostas.

A disposição do questionário teve em ponderação a revisão da literatura. O questionário foi composto por 79 questões agrupadas por temas (50 questões de liderança; 8 questões sobre cinismo; 21 relacionadas com os estilos interpessoais de comunicação), visando cada conjunto analisar uma determinada variável.

Para levar a cabo o presente estudo, foram consideradas variáveis independentes de todos os componentes do modelo de liderança proposto por Bass (1985). Para a liderança transformacional: carisma, consideração individualizada e estimulação intelectual; e para a liderança transaccional: gestão por excepção e recompensas contingentes. No entanto, as variáveis anteriormente mencionadas tornam-se dependentes quando são analisadas em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional consideradas, sendo elas: sexo, idade, habilitações literárias, categoria da profissão e antiguidade na empresa. O cinismo organizacional foi estudado unicamente como variável dependente.

Para medir o grau de intensidade das respostas da amostra, foi aplicada a escala de Likert, para que os inquiridos indiquem o grau de concordância ou discordância em relação a determinada afirmação ou séries de afirmações, considerando 4 escalas de cinco pontos. Para as questões relacionadas com os estilos de liderança e os estilos interpessoais de comunicação foi adotada a escala em que 1. Nunca, 2. Raramente, 3. Algumas Vezes, 4. Muitas Vezes, 5. Frequentemente. Para medir o grau de satisfação com a atuação do líder optou-se pela escala em que 1. Insatisfeito, 2. Relativamente Insatisfeito, 3. Nem Satisfeito/Nem Insatisfeito, 4. Relativamente Satisfeito, 5. Muito Satisfeito. Para perceber a eficácia do líder considerou-se a escala em que 1. Ineficaz, 2. Ligeiramente Ineficaz, 3. Eficaz, 4. Muito Eficaz, 5. Extremamente Eficaz. Finalmente para medir o grau de cinismo considerou-se a escala em que 1. Discordo Totalmente, 2. Discordo, 3. Nem Discordo/Nem Concordo, 4. Concordo e 5. Concordo Totalmente, permitindo assim avaliar as opiniões dos inquiridos.

Neste seguimento, para medir o estilo de liderança organizacional a escolha recaiu sobre o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). O MLQ foi desenvolvido por Bass e Avolio (1985), partindo da conceptualização de Burns (1978), com o objetivo de investigar os estilos de liderança transformacional e transacional e também a natureza das relações existentes entre os estilos de liderança e as variáveis organizacionais como esforço extra, satisfação com o líder e eficácia do líder. Nesta investigação, o questionário distribuído, correspondeu à versão do MLQ utilizada por Miranda (2003).

Segundo os autores, este questionário possui vantagens sobre todos os outros, nomeadamente “*os seus 360° de aplicabilidade*”, uma vez que pode ser aplicado em todos os setores organizacionais; “*a sua ênfase no desenvolvimento*”, pois abrange itens que medem o efeito da liderança do líder, tanto no seu desenvolvimento pessoal, bem como o dos subordinados, e a “*fácil compreensão do modelo*”, uma vez que relaciona cada estilo de liderança com os resultados esperados (Bass e Avolio, 2004, p. 4).

Os estilos interpessoais de comunicação foram aferidos através da escala de estilos de comunicação construída a partir de McCallister (1994), versão portuguesa de Rego (2013), sendo composta por 21 itens.

Para mensurar o cinismo organizacional na presente investigação os itens usados na medição do constructo foram desenvolvidos a partir da escala da autoria de Wanous, Reichers e Austin

(1994; 1997 e 2000) – CAOC (*Cinism About Organizational Change*)⁶, versão portuguesa de Miranda (2007). Além de ser uma escala experimentada em diversos contextos organizacionais e culturais e adaptada aos mais diversos idiomas, em apenas 8 itens consegue captar com acuidade a complexidade desta atitude organizacional. Para o efeito, e replicando a escala de Likert 5 pontos em que (1. Discordo Totalmente; 5. Concordo Totalmente), foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância relativa a um conjunto de afirmações destinadas a avaliar o nível de cinismo que devotavam em relação à organização onde trabalham.

Aos questionários foram acrescentadas um conjunto de questões relativas à caracterização sociodemográfica e profissional dos sujeitos inquiridos – sexo, idade, habilitações literárias, categoria da profissão e antiguidade na empresa.

2.4. Procedimentos utilizados na recolha de dados

O questionário foi elaborado com recurso à plataforma *online* Google Docs, que permite reunir as respostas numa base de dados, em formato *online*. A elaboração do questionário *online* visou obter uma maior rapidez na distribuição dos questionários, nenhum custo associado à sua produção e distribuição e um agrupamento de respostas numa só plataforma.

A abordagem ao questionário foi feita através do envio de um e-mail (ver Anexo I) para uma base de dados de contactos e, ainda, envio de mensagem privada na rede social facebook de forma a alcançar o número pretendido de inquiridos.

A recolha dos dados para esta fase ocorre de 26 de Agosto a 9 de Setembro de 2014.

⁶Por ser uma escala originalmente talhada para mensurar o cinismo organizacional em processos de mudança, não se enveredou por uma tradução literal das afirmações originais, procurou-se sempre adequar a formulação semântica à particularidade do estudo em questão. De resto, este é um exercício comum a outras investigações como é o caso de Bommer, Rubin e Baldwin, 2004.

2.5. Procedimentos utilizados na análise dos dados

A análise dos dados que apresentaremos no capítulo seguinte foi alvo dos seguintes procedimentos estatísticos. Num primeiro momento, e com o intuito de descrever, caracterizar, efectuar as comparações que consideramos pertinentes, e esmiuçar o mais possível a realidade que se nos depara, os dados foram inseridos numa base de dados e, recorrendo ao programa estatístico IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 17. Com efeito, utilizou-se como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula o nível de significância (α) \leq 0,05.

Para a caracterização da análise foram utilizadas técnicas estatísticas apresentadas no capítulo seguinte. Em primeiro lugar, para avaliar a consistência interna dos factores será tido em conta o valor do Alpha de Cronbach, sendo considerados apenas os factores com coeficientes de consistência interna acima de 0,70 (Nunnally, 1978). O resultado do Alpha de Cronbach aumenta quando a correlação entre os itens também aumenta. Por este motivo, o coeficiente é também designado por “consistência interna” de um teste. Os valores do Alpha de Cronbach variam entre 0 e 1, sendo que para representar uma boa consistência interna, deve apresentar valores superiores a 0,7 (Pinto, 2009).

Em segundo lugar, procedeu-se à estatística descritiva, na qual foi calculada a média, desvio padrão e variância entre grupos por meio do teste t e oneway-ANOVA. O teste t foi realizado para avaliar a relação entre o género e as variáveis em estudo uma vez que se está a comparar apenas duas amostras independentes. O teste oneway-ANOVA foi utilizado para avaliar a relação das restantes variáveis sociodemográficas pois estas variáveis possuem mais do que duas amostras independentes de indivíduos. A realização destes testes foi ainda auxiliada com o cálculo do teste de *Sheffé*.

Por fim, e para testar as hipóteses de estudo, recorreu-se ao coeficiente de regressão R² que varia entre 1 e - 1, pelo que quanto mais próximos estiverem os valores obtidos destes resultados, maior a associação positiva ou negativa respectivamente, entre as variáveis.

No capítulo que se segue (III) são apresentados os resultados obtidos para o estudo em questão.

2.6. Universo e Amostra

Antes de definir a amostra é necessário perceber o universo onde a maioria dos inquiridos está inserido. O universo deste estudo é composto por indivíduos de ambos os sexos, com idade superior a 18 anos, em Agosto de 2014.

Na investigação foi aplicada uma amostra não probabilística de conveniência, à qual foi solicitado o preenchimento do questionário à sua disposição no Anexo II. A amostragem por conveniência é uma técnica que procura alcançar um conjunto de componentes convenientes (Malhotra, 2006). Contudo, esta técnica detém vantagens e desvantagens. Tem como vantagem o facto de ser pouco dispendiosa e relativamente rápida em obter resultados. Como desvantagem, o risco de enviesamento e o facto de ser uma amostra não representativa. O total da amostra desta investigação é composto por 205 sujeitos.

De uma forma sistemática, o procedimento adotado para a escolha da amostra foi antecedido pela delimitação da população de pesquisa: sujeitos (homens e mulheres), ativos, inseridos em ambientes organizacionais nacionais.

CAPÍTULO III – RESULTADOS

Neste capítulo serão analisados os resultados obtidos, nesta investigação, através da recolha dos dados dos questionários. Para além desta informação, as hipóteses propostas no estudo serão testadas com a finalidade de serem (ou não) comprovadas e futuramente concluir a sua relevância no objetivo da investigação.

3.1. Consistência Interna das Escalas

A consistência interna dos fatores indicados na análise fatorial foi analisada com recurso ao coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach. O Alpha de Cronbach é uma das medidas mais usadas na determinação da consistência interna de um grupo de variáveis. Esta medida permite apurar se os itens de uma escala medem a mesma realidade (Nunnally, 1978).

Segundo Pinto (2009) os valores do Alpha de Cronbach variam entre 0 e 1, sendo que para representar uma boa consistência interna, deve apresentar valores superiores a 0,7. Esta medição da confiabilidade das escalas é necessária para permitir uma interpretação estatística com maior segurança na apresentação e interpretação dos dados.

3.1.1. Dimensões da Liderança

Os resultados da análise da consistência interna da escala do MLQ são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Estatísticas de consistência interna do MLQ

MLQ	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Carisma	0,98	17
Consideração Individualizada	0,83	6
Estimulação Intelectual	0,86	3
Recompensas Contingentes	0,80	8
Gestão por Exceção	0,75	5
Motivação para o sucesso	0,93	3
Eficácia do líder	0,91	5

Como podemos verificar, os valores encontrados estão, todos eles, acima do patamar discriminado por Nunnally (1978) constituindo, pois, indicadores de uma boa consistência interna.

Assim para a escala que mede as variáveis constituintes do MLQ obteve-se um nível de fiabilidade razoável ($\alpha=0,75$ a $0,98$), como se pode verificar na Tabela 1, pelo que os dados são

conformados como unidimensionais, sendo que todos os itens medem de forma adequada as dimensões constituintes da liderança.

3.1.2. Estilos Interpessoais de Comunicação

Os resultados da análise da consistência interna dos estilos interpessoais de comunicação são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2. Estatísticas de consistência interna dos estilos interpessoais de comunicação

Estilos Interpessoais de Comunicação	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Assertivo	0,86	7
Manipulador	0,73	7
Passivo	0,75	7
Agressivo	0,56	7

O valor do Alpha de Cronbach obtido para a escala dos estilos interpessoais de comunicação é, também razoável ($\alpha=0,56$ a $0,86$), como se verifica na Tabela 2, pelo que todos os indicadores revelam bons níveis de consistência da escala, exceptuando o estilo agressivo que apresenta um valor abaixo do critério de $0,70$ proposto por Nunnally em 1978.

3.1.3. Cinismo Organizacional

Os resultados da análise da consistência interna do cinismo organizacional são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3. Estatísticas de consistência interna do cinismo organizacional

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Cinismo Organizacional	0,95	8

O valor do Alpha de Cronbach obtido para a escala do cinismo é muito bom ($\alpha=0,90$), como se pode verificar através da Tabela 3, pelo que os dados são conformados como unidimensionais, sendo que os oito itens medem de forma adequada uma única dimensão: o cinismo.

Como se pode aferir, nos dados apresentados, os valores são todos acima do referido por Nunnally (1978), variando entre $0,72$ (bom) e $0,90$ (muito bom), mostrando em termos genéricos a boa consistência interna das escalas.

3.2. Caracterização da Amostra

3.2.1. Dados Sociodemográficos e Profissionais

Sexo

Como se pode observar na Tabela 4, do total da amostra (205), verifica-se que 70,7% (145) dos inquiridos são do género feminino e 29,3% (60) do género masculino. Verifica-se assim uma diferença na distribuição da amostra por sexo.

Tabela4. Distribuição da amostra por sexo

Sexo	Frequência	Percentagem
Feminino	145	70,7
Masculino	60	29,3
Total	205	100,0

Idade

Em relação à idade dos inquiridos, esta varia entre 19 e os 60 anos (Tabela 5). A maioria dos inquiridos, que correspondem a 31,2% (64) do total da amostra, encontram-se na faixa etária dos 19 aos 24 anos, apresentando uma diferença pouco significativa dos indivíduos entre os 25 e 29 anos que representam 30,2% (62) do total da amostra. Os inquiridos com idades entre 50 e 60 representam apenas 1% (2) do total da amostra. De realçar que estes indivíduos possuem menor tendência para aceder à internet.

Tabela 5. Distribuição da amostra por idade

Idade	Frequência	Percentagem
19-24	64	31,2
25-29	62	30,2
30-34	25	12,2
35-39	41	19,9
40-44	8	4,0
45-49	3	1,5
50-54	1	0,5
55-59	0	0,0
60	1	0,5

Total	205	100,0
-------	-----	-------

Habilitações Literárias

No que diz respeito ao nível de habilitações literárias dos inquiridos, verifica-se que cerca de 43,4% (89) dos inquiridos é detentor de uma Licenciatura, seguindo-se 18,0% (37) que detém uma pós-graduação. A percentagem de inquiridos com 12º ano representam 17,7% (36) do total da amostra (Tabela 6).

Tabela 6. Distribuição da amostra por habilitações literárias

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem
6 Anos de Escolaridade (2.º ciclo do ensino básico)	1	0,5
9.º Ano (3.º ciclo do ensino básico)	5	2,4
12.º Ano (ensino secundário)	36	17,6
Curso Tecnológico/Profissional/Outros (nível III)	0	0,0
Bacharelato	3	1,5
Licenciatura	89	43,4
Pós-graduação	37	18,0
Mestrado	8	3,9
Total	205	100,0

Categoria da Profissão

Em termos da categoria da profissão, verificou-se que cerca de 11,7% (24) dos inquiridos são Relações Públicas (Tabela 7). De seguida apresenta-se o secretariado/administração com 17 inquiridos (8,3) do total da amostra.

Tabela 7. Distribuição da amostra por categoria da profissão

Categoria da Profissão	Frequência	Percentagem
Agricultura/ Florestas/ Pescas	2	1,0
Arquitetura/ Design	3	1,5
Artes/ Entretenimento/ Media	4	2,0
Banca/ Seguros/ Serviços Financeiros	7	3,4
Beleza/ Moda/ Bem-Estar	1	,5
Call Center/ Help Desk	5	2,4

Comercial/ Vendas	13	6,3
Comunicação Social/ Media	14	6,8
Construção Civil	3	1,5
Contabilidade/ Finanças	5	2,4
Desporto	5	2,4
Direito/ Justiça	8	3,9
Educação/ Formação	9	4,4
Engenharia	6	2,9
Gestão de Empresas/ Economia	8	3,9
Gestão de Recursos Humanos	1	,5
Hotelaria/ Turismo	3	1,5
Indústria/ Produção	6	2,9
Lojas/ Comércio/ Balcão	6	2,9
Publicidade/ Marketing	15	7,3
Relações Públicas	24	11,7
Restauração/ Bares	4	2,0
Saúde	10	4,9
Saúde/ Medicina/ Enfermagem	7	3,4
Secretariado/ Administração	17	8,3
Serviços Sociais	8	3,9
Serviços Técnicos	4	2,0
Telecomunicações	2	1,0
Transportes/ Logística	5	2,4
Total	205	100,0

Antiguidade na Empresa

No que diz respeito à antiguidade na empresa dos inquiridos, verifica-se que cerca de 24,9% (51) dos inquiridos encontra-se na empresa actual entre 1 a 3 anos, seguindo-se 23,4% (48) que se exercem funções há menos de 1 ano na empresa actual. A percentagem de inquiridos com mais de 10 anos na empresa actual representa 22,4% (46) do total da amostra (Tabela 8).

Tabela 8. Distribuição da amostra por antiguidade na empresa

Antiguidade na Empresa	Frequência	Percentagem
1 mês a 1 ano	48	23,4
1 a 3 anos	51	24,9
3 a 5 anos	27	13,2
5 a 10 anos	33	16,1
+ de 10 anos	46	22,4
Total	205	100,0

3.3. Estatística Descritiva

Nesta etapa da investigação procuramos indagar a existência de assimetrias significativas ao nível da liderança em função das variáveis sociodemográficas e profissionais consideradas no estudo, nomeadamente: sexo e idade dos inquiridos, habilitações literárias, categoria da profissão e antiguidade na empresa.

3.3.1. Carisma

De acordo com a Tabela 9, a variável carisma apresenta, no seu todo, um valor médio aceitável ($m=3,28$; $d.p.=0,99$).

Tabela 9. Estatística Descritiva do Carisma

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Carisma	205	1,06	5,00	3,28	0,99

Tal como podemos verificar através da interpretação dos dados vigentes na tabela 9, quando comparamos o valor do carisma em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional, concluímos que, não existem diferenças estatisticamente relevantes, uma vez que todos os valores apresentam uma significância acima dos 0,05.

3.3.2. Consideração Individualizada

De acordo com a Tabela 10, a variável consideração individualizada apresenta, no seu todo, um valor médio aceitável ($m=3,15$; $d.p.=0,83$).

Tabela 10. Estatística Descritiva da Consideração Individualizada

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Consideração Individualizada	205	1,00	5,00	3,15	0,83

Ao analisarmos o valor da consideração individualizada em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional, verificamosque também não existem diferenças

estatisticamente relevantes, uma vez que todos os valores apresentam uma significância acima dos 0,05.

3.3.3. Estimulação Intelectual

De acordo com a Tabela 11, a variável estimulação intelectual apresenta, no seu todo, um valor médio aceitável ($m=3,24$; $d.p.=0,97$).

Tabela 11. Estatística Descritiva da Estimulação Intelectual

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Estimulação Intelectual	205	1,00	5,00	3,24	0,97

A partir da tabela 11 podemos verificar que todos os valores apresentam uma significância acima dos 0,05, não existindo diferenças estatisticamente relevantes quando comparamos o valor da estimulação intelectual em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional.

3.3.4. Gestão por Exceção

De acordo com a Tabela 12, a variável gestão por exceção apresenta, no seu todo, um valor médio elevado, próximo do valor máximo que é 5,00 ($m=4,00$; $d.p.=0,59$).

Tabela 12. Estatística Descritiva da Gestão por Exceção

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Gestão por Exceção	205	1,17	5,00	4,00	0,59

Observando os dados patentes na tabela 12, imediatamente verificamos que ao comparamos o valor da gestão por exceção em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional, existem diferenças estatisticamente relevantes relativamente ao género ($p = 0,00$) e à antiguidade na empresa ($p=0,01$).

No que diz respeito ao género foi aplicado um test t, tendo revelando que as mulheres (m=4,02; d.p.=0,77) consideram que os líderes em análise manifestam mais comportamentos de gestão por excepção do que os homens (m=3,67, d.p=0,67).

Relativamente à antiguidade, o teste de sheff realizado à post hoc apresentou diferenças estatisticamente (p=0,01) dignas de realce entre os mais antigos e os menos antigos na empresa, podendo afirmar que são os mais novos (m=4,07; d.p.=0,89) que percepcionam mais comportamentos de Gestão por Excepção nos líderes em análise.

3.3.5. Recompensas Contingentes

De acordo com a Tabela 13, a variável recompensas contingentes apresenta, no seu todo, um valor médio muito elevado (m=4,40; d.p.=0,71).

Tabela 13. Estatística Descritiva das Recompensas Contingentes

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Recompensas Contingentes	205	1,13	5,00	4,40	0,71

Em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional, concluímos que, no que diz respeito às recompensas contingentes não existem diferenças estatisticamente relevantes todos os valores apresentam uma significância acima dos 0,05.

3.3.6. Motivação para o Sucesso

Como já foi referido aquando da descrição do instrumento utilizado para mensurar a liderança, o questionário multifactorial de liderança (Bass, 1985), para além de aferir as dimensões transformacionais e transaccionais de liderança, mede igualmente os níveis de satisfação com o líder, a motivação para o sucesso e a eficácia do líder para com o grupo de trabalho e/ou organização.

De acordo com a Tabela 14, a variável motivação para o sucesso apresenta, no seu todo, um valor médio aceitável (m=3,21; d.p.=1,11).

Tabela 14. Estatística Descritiva da Motivação para o Sucesso

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Motivação para o Sucesso	205	1,00	5,00	3,21	1,11

Como está patente na tabela 14, em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional, concluímos que, no que diz respeito à motivação para o sucesso não existem diferenças estatisticamente relevantes verificando-se que os valores apresentam uma significância acima dos 0,05.

3.3.7. Eficácia do Líder

De acordo com a Tabela 15, a variável recompensas contingentes apresenta, no seu todo, um valor médio elevado ($m=3,43$; $d.p.=0,99$).

Tabela 15. Estatística Descritiva da Eficácia do Líder

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Eficácia do Líder	205	1,00	5,00	3,43	0,99

Em relação à eficácia com o líder em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional, podemos aferir também que não existem diferenças estatisticamente relevantes uma vez que os valores apresentam uma significância acima dos 0,05.

3.3.8. Estilo Interpessoal de Comunicação Assertivo

De acordo com a Tabela 16, a variável do estilo interpessoal de comunicação assertivo apresenta, no seu todo, um valor médio aceitável ($m=3,21$; $d.p.=0,58$).

Tabela 16. Estatística Descritiva do Estilo Interpessoal de Comunicação Assertivo

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Assertivo	205	1,00	4,00	3,21	0,58

Através da tabela 16 conclui-se que não existem diferenças estatisticamente relevantes ao compararmos o valor do estilo interpessoal de comunicação assertivo com as variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional, verificando-se uma significância acima dos 0,05.

3.3.9. Estilo Interpessoal de Comunicação Manipulador

De acordo com a Tabela 17, a variável do estilo interpessoal de comunicação manipulador apresenta, no seu todo, um valor médio elevado ($m=3,75$; $d.p.=0,62$).

Tabela 17. Estatística Descritiva do Estilo Interpessoal de Comunicação Manipulador

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Manipulador	205	1,29	4,71	3,75	0,62

Ao analisarmos o estilo interpessoal de comunicação manipulador em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional percebemos que também não se verificam diferenças estatisticamente relevantes, apresentando-se os valores com uma significância acima dos 0,05.

3.3.10. Estilo Interpessoal de Comunicação Passivo

De acordo com a Tabela 18, a variável do estilo interpessoal de comunicação passivo apresenta, no seu todo, um valor médio aceitável ($m=3,25$; $d.p.=0,62$).

Tabela 18. Estatística Descritiva do Estilo Interpessoal de Comunicação Passivo

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Passivo	205	1,29	4,71	3,25	0,62

Ao compararmos o valor do estilo interpessoal de comunicação passivo em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional, concluímos que não existem diferenças estatisticamente relevantes, verificando-se uma significância acima dos 0,05.

3.3.11. Estilo Interpessoal de Comunicação Agressivo

De acordo com a Tabela 19, a variável do estilo interpessoal de comunicação agressivo apresenta, no seu todo, um valor médio relativamente elevado ($m=3,85$; $d.p.=0,62$).

Tabela 19. Estatística Descritiva do Estilo Interpessoal de Comunicação Agressivo

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Agressivo	205	1,29	4,71	3,85	0,62

Finalmente, o interpessoal de comunicação agressivo comparado com as variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional, revela que não existem diferenças estatisticamente relevantes apresentando uma significância acima dos 0,05.

3.3.12. Cinismo Organizacional

De acordo com a Tabela 20, a variável do cinismo apresenta, no seu todo, um valor médio baixo ($m=2,71$; $d.p.=1,01$).

Tabela 20. Estatística Descritiva do Cinismo Organizacional

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Cinismo Organizacional	205	1,00	5,00	2,71	1,01

Quando comparamos o valor do cinismo em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional, concluímos que, contrariamente às análises anteriores, existem diferenças estatisticamente relevantes relativamente ao sexo e antiguidade na empresa.

Relativamente ao cinismo, o teste de sheff realizado à post hoc apresentou diferenças estatisticamente ($p=0,01$) dignas de realce no que diz respeito às mulheres e homens bem como a antiguidade na empresa, podendo afirmar-se que são as mulheres que apresentam uma média mais elevada de cinismo (mulheres: $m=2,70$; $d.p.=0,76$) (homens $m=2,34$; $d.p.=0,88$). De igual modo, os mais antigos na empresa são mais cínicos ($m=2,78$; $d.p.=0,78$) do que os menos antigos ($m=2,45$; $d.p.=0,67$).

3.4. Análise Correlacional

Para além da análise da variância efectuada, é objectivo primordial deste trabalho de investigação, verificar a força e a direcção da associação existente entre as dimensões que compõem o modelo multifactorial de liderança (Bass, 1985) e o cinismo que os trabalhadores nutrem para com o seu líder e a organização. Segundo Bryman & Cramer (1992, p. 207), "a medida de correlação mais habitual é o coeficiente de correlação produto-momento, muitas vezes designado por r de Pearson". Este coeficiente, normalmente representado por ρ assume apenas valores entre -1 e 1.

De seguida apresentam-se os resultados obtidos com as análises efectuadas.

3.4.1. Correlação entre as dimensões transformacionais de liderança e o cinismo

Observando os dados patentes na tabela 21, imediatamente verificamos que as dimensões transformacionais de liderança estabelecem com o cinismo organizacional uma correlação negativa.

Tabela 21. Correlação entre as dimensões transformacionais e o cinismo

	Carisma	Consideração Individualizada	Estimulação Intelectual
Cinismo	-0,49**	-0,39**	-0,45**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Como podemos concluir pela leitura da tabela 21, existe uma correlação negativa entre as dimensões transformacionais de liderança - que comportam as variáveis de carisma ($r=-0,49$), consideração individualizada ($r=-0,39$) e estimulação intelectual ($r=-0,45$) - e o cinismo organizacional. Os dados expostos indicam que quando existe um aumento das vertentes da dimensão transformacional verifica-se um decréscimo no cinismo organizacional.

Do conjunto dos componentes da liderança transformacional considerados neste estudo, o carisma, ao apresentar um r igual a -0,49 com um nível de significância estatística (p) menor que 0,01, afirmou-se como a variável que menos se correlaciona com o cinismo organizacional. Por sua vez a que mais se correlaciona com o cinismo organizacional é a consideração individualizada com um r igual a -0,39.

Em função do exposto a hipótese 1 (H1) é confirmada pelo presente estudo: Existe uma associação inversa entre as dimensões transformacionais de liderança e o cinismo dos colaboradores. Assim quanto mais transformacional for o líder (carismático) menos cinismo se verifica nos colaboradores.

3.4.2. Correlação entre as dimensões transacionais de liderança e o cinismo

Analisando os dados expostos na tabela 22, verificamos que as dimensões transacionais de liderança estabelecem com o cinismo organizacional uma correlação positiva.

Tabela 22. Correlação entre as dimensões transacionais de liderança e o cinismo

	Gestão por Exceção	Recompensas Contingentes
Cinismo	0,23**	0,35**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

As duas variáveis da dimensão transacionais (gestão por exceção e recompensas contingentes) estão fortemente correlacionadas entre si.

A variável recompensas contingentes surge com um $r=0,35$, seguida da gestão por exceção com $r=0,23$, estabelecendo com o cinismo organizacional uma correlação mais baixa, porém positiva.

Podemos inferir que existe correlação significativa, entre as vertentes da dimensão transacional (gestão por exceção e recompensas contingentes) e o cinismo ($\alpha=0,01$), apesar de o seu grau de correlação não ser muito elevado, o seu nível de significância é bastante forte.

Assim, os dados postos em evidência permitem-nos confirmar a hipótese de trabalho respetivamente, H2: Existe uma associação positiva entre as dimensões transacionais de liderança e o cinismo dos colaboradores.

Após analisarmos a associação existente entre as dimensões transformacionais e transacionais de liderança e o cinismo organizacional iremos, de igual modo, averiguar em que medida essas mesmas dimensões se correlacionam com as variáveis dos estilos de comunicação (assertivo, manipulador, passivo e agressivo). Vejamos detalhadamente os valores obtidos após efectuarmos a análise.

3.4.3. Correlação entre as dimensões transformacionais de liderança e os estilos de comunicação

A partir da análise dos dados expostos na tabela 23, podemos verificar que as dimensões transformacionais de liderança estabelecem com os estilos interpessoais de comunicação uma correlação positiva.

Tabela 23. Correlação entre as dimensões transformacionais e os estilos de comunicação

	Estilo Assertivo	Estilo Manipulador	Estilo Passivo	Estilo Agressivo
Carisma	0,31**	0,53**	0,63**	0,11**
Consideração Individualizada	0,29**	0,54**	0,66**	0,12**
Estimulação Intelectual	0,31**	0,55**	0,55**	0,12**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

A partir da análise da tabela 23 consegue aferir-se que, do conjunto dos estilos de comunicação, o que mais se associa com as dimensões transformacionais de liderança é o passivo ($r=0,63$). Ao invés, o que menos se associa é o estilo de comunicação agressivo ($r=0,11$).

Em termos genéricos, quando analisamos os níveis de correlação entre as dimensões de liderança e o estilo de comunicação assertivo verificamos que existe uma correlação positiva entre todas as variáveis em estudo, com o carisma e a estimulação intelectual a estabelecer o maior nível de correlação com o referido estilo de comunicação.

3.4.4. Correlação entre as dimensões transacionais de liderança e os estilos de comunicação

Verificando a tabela 23, conclui-se que as dimensões transacionais de liderança estabelecem com os estilos interpessoais de comunicação uma correlação positiva.

Tabela 24. Correlação entre as dimensões transacionais de liderança e os estilos de comunicação

	Estilo Assertivo	Estilo Manipulador	Estilo Passivo	Estilo Agressivo
Gestão por Exceção	0,14**	0,40**	0,46**	0,11**
Recompensas Contingentes	0,29**	0,53**	0,66**	0,12**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

As vertentes das dimensões transacionais são significativamente relevantes com os vários estilos de comunicação, apesar do seu grau de correlação ser baixo. Comparando agora estes resultados com a dimensão transformacional, verifica-se um decréscimo com os estilos de comunicação interpessoal.

Relativamente a adoção de um estilo de comunicação assertivo é muito baixo o grau de correlação com as vertentes das dimensões transacionais, nomeadamente, $r=0,14$ na gestão por exceção e $r=0,29$ para recompensas contingentes. Por outro lado temos que os estilos de comunicação manipulador e passivo apresentam um aumento no grau de correlação com as vertentes da dimensão transacional.

Os resultados aferidos permitem-nos afirmar que, tendo em conta os objetivos de investigação neste trabalho, verifica-se que os comportamentos transformacionais de liderança (consideração individualizada, estimulação intelectual e carisma) encontram-se significativamente correlacionados em sentido oposto, ou seja, quando algum destes comportamentos aumenta o cinismo organizacional tem tendência a diminuir e vice-versa.

No que diz respeito aos comportamentos transacionais de liderança verifica-se o contrário ao anteriormente concluído, ou seja, neste caso, o cinismo organizacional encontra-se correlacionado no mesmo sentido, se aumentar um estilo de liderança assente na gestão por exceção ou nas recompensas contingentes confirma-se um aumento do cinismo organizacional e vice-versa.

Relativamente aos estilos de comunicação interpessoal (assertivo, agressivo, passivo e manipulador) verifica-se que todos eles apresentam um bom grau de correlação e que seguem o mesmo rumo em ambas as dimensões de liderança (transformacional e transacional).

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E CONTRIBUTOS PARA FUTURAS PESQUISAS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo através de uma análise crítica face aos resultados obtidos. Com suporte nestas conclusões são expostos os contributos para a literatura da especialidade, bem como as limitações encontradas ao longo de toda a investigação e de sugestões para futuras pesquisas.

A investigação empírica abrangeu a definição de um método quantitativo, através do qual foi desenvolvido um inquérito por questionário, e após a aplicação de diversas técnicas de análise estatística, foi possível chegar à discussão e conclusão dos resultados obtidos.

4.1. Discussão dos Resultados

Na presente dissertação foi conduzida uma investigação com o objectivo de estudar o impacto que as dimensões das lideranças transformacional e transaccional exercem sobre o cinismo organizacional experienciado pelos seguidores. Estava previsto, através dashipóteses H1 (existe uma associação inversa entre as dimensões transformacionais de liderança e o cinismo dos colaboradores) e H2 (existe uma associação positiva entre as dimensões transacionais de liderança e o cinismo dos colaboradores) por nós formuladas e seguindo as orientações da literatura da especialidade, que a liderança transaccional representada pelos comportamentos de gestão por excepção e recompensas contingentes estabelecia junto do cinismo organizacional um impacto mais significativo do que a liderança transformacional, representada pelos comportamentos carisma, consideração individualizada e estimulação intelectual.

Desta feita, para levar a cabo a investigação desenvolveu-se um inquérito por questionário com uma amostra total de 205 inquiridos como forma de dar resposta à questão de partida e hipóteses de trabalho identificadas neste trabalho.

Nesta investigação, 70,7% (145) dos inquiridos são do sexo feminino, 31,2% (64) têm idade compreendida entre os 19 e 24 anos, 43,4% (89) são detentores de uma licenciatura, 11,7% (24) exerce Relações Públicas, verificando-se que 24,9% (51) dos inquiridos encontra-se na empresa actual entre 1 a 3 anos.

No que diz respeito ao estudo da liderança, e considerando o total da amostra, as chefias que foram alvo de análise por parte dos seus subordinados directos, apresentam maioritariamente comportamentos que se aproximam da abordagem transaccional, sendo as recompensas contingentes a dimensão que mais se destacou.

Os valores apurados seguem de perto as linhas orientadoras da literatura da especialidade, uma vez que a liderança transaccional é definida como a iniciativa de fazer contacto com os outros com propósito de troca. Esta envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência. O líder reconhece as necessidades e desejos dos seus colaboradores, clarificando-lhes como podem satisfazê-las em troca da execução das tarefas e do desempenho (Burns, 1978).

Estes líderes recompensam os seguidores em função do seu desempenho, sendo que as recompensas são frequentemente mais extrínsecas do que intrínsecas. Os líderes transaccionais focalizam-se mais na manutenção ou realização do desempenho eficaz dos colaboradores do que na satisfação dos mesmos (Cunha, 2008).

Se analisarmos o significado do constructo *recompensas contingentes*: "o líder diz com frequência aos subordinados o que eles têm a fazer para conseguirem obter uma determinada recompensa pelo seu esforço" (Bass, 1999, p. 21), isto poderá significar que as recompensas clássicas e os prémios instrumentais (Popper, Landau & Gluskinos, 1992) têm neste contexto um papel importante. Efectivamente, algumas temáticas abordadas dentro da disciplina do Comportamento Organizacional têm documentado o quanto agrada aos subordinados a fórmula *fixação de objectivos* (Locke & Latham, 1990).

Quando nos propomos verificar os efeitos que as variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional exercem junto das dimensões transformacionais e transaccionais de liderança verificamosque apenas a dimensão gestão por exceção, constituinte da liderança transaccional, regista diferenças estatisticamente relevantes, relativamente ao género ($p=0,00$) e à antiguidade na empresa ($p=0,01$).

No que diz respeito ao género, revelou-se que as mulheres ($m=4,02$; $d.p.=0,77$) e os mais novos na empresa ($m=4,07$; $d.p.=0,89$) consideram que os líderes em análise manifestam mais comportamentos de gestão por exceção.

Como já foi referido, a proposta multifatorial de liderança (Bass, 1985) considera a satisfação dos subordinados para com o líder, a eficácia do trabalho do líder e os índices de esforço adicional. Os dados estatísticos indicam-nos que os trabalhadores consideram o líder eficaz tanto em relação à organização ($m=3,43$; $d.p.=0,99$), como ao motivar os subordinados que estão sob sua alçada ($m=3,21$; $d.p.=1,11$).

No que respeita à análise dos estilos interpessoais de comunicação em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional verificamos que os estilos que mais se destacam são o agressivo ($m=3,85$), seguido do estilo manipulador ($m=3,75$) o que de alguma forma pode refletir o estilo de liderança transaccional que predomina nos resultados obtidos.

Os estudos confirmam que os estilos interpessoais mais agressivos e manipuladores, materializam-se (entre outras coisas) na arte da dissimulação, do fingimento, da insinuação, da sedução, do baralhar das cartas lançando a confusão. O propósito central não é, por exemplo, negociar acordos favoráveis para o grupo de trabalho, obter apoios favoráveis para as decisões do todo ou desenvolver e melhorar as condições dos colaboradores e alcançar objetivos organizacionais, trata-se de influenciar os outros procurando manipulá-los, alcançando o engrandecimento pessoal e a satisfação egoísta dos objetivos pessoais (Miranda, 2007, p. 73).

No tocante ao cinismo organizacional no universo considerado, podemos afirmar que o valor médio obtido para a totalidade da amostra é baixo ($m=2,71$; $d.p.=1,01$). Desta forma podemos considerar perante os dados expostos que a atitude que capta com maior perspicácia e profundidade a essência da frustração e negatividade que os indivíduos vivenciam nos seus locais de trabalho Dean *et al.*, (1998) não se revela com grande dimensão no universo inquirido.

Considerando o cinismo organizacional em função das variáveis sociodemográficas e profissionais caracterizadoras da amostra, constatamos que existem diferenças estatisticamente dignas de realce no que diz respeito ao sexo e antiguidade na empresa. São assim as mulheres ($m=270$; $d.p.=0,76$) e os mais antigos na empresa ($m=2,78$; $d.p.=0,78$) que se apresentam como mais cínicos.

Uma vez detectados os índices de cinismo organizacional, o estilo de liderança que vigora na amostra em estudo e após analisarmos o impacto que as variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional exercem junto destes construtos, procuramos, agora, testar as nossas hipóteses de trabalho, avaliando o impacto que as dimensões transformacionais e transaccionais de liderança exercem junto do cinismo organizacional dos seguidores.

No que diz respeito às dimensões transformacionais de liderança (carisma: $r=-0,49$; consideração individualizada: $r=-0,39$; estimulação intelectual: $r=-0,45$) e o cinismo organizacional verificamos uma correlação negativa. Os dados expostos indicam que quando existe um aumento das vertentes da dimensão transformacional verifica-se um decréscimo no cinismo organizacional.

Em função do exposto a hipótese 1 (H1) é confirmada: existe uma associação inversa entre as dimensões transformacionais de liderança e o cinismo dos colaboradores. Podemos assim aferir que quanto mais transformacional for o líder (carismático) menor será o cinismo nos colaboradores.

Desta forma, são as dimensões transacionais de liderança aquelas que estabelecem com o cinismo organizacional uma maior correlação positiva. Os resultados apurados apresentam as duas variáveis, gestão por exceção ($r=0,23$; $p<0,01$) e recompensas contingentes ($r=0,35$; $p<0,01$), e o cinismo fortemente correlacionadas entre si.

Assim, face aos resultados obtidos, confirma-se a hipótese 2 (H2) por nós adiantada: existe uma associação positiva entre as dimensões transacionais de liderança e o cinismo dos colaboradores.

Pode, com efeito, supor-se que as empresas do universo considerado exercem sobretudo uma liderança transacional, obedecendo a uma lógica de eficiência que agrada aos subordinados (Bennis & Nanus, 1985). Como refere Bass (1985), o líder transacional consegue fazer o sistema funcionar eficazmente, através da sua capacidade de manipulação, negociação e consenso.

De forma a enriquecermos a análise de dados e multiplicar as ilações procuramos, de igual modo, verificar a associação existente entre as dimensões transformacionais e transacionais de liderança (Bass, 1985) e os estilos interpessoais de comunicação. Desta feita avançamos as seguintes conclusões:

O estilo passivo aparece como o componente que mais se associa com a liderança transformacional seguido do estilo manipulador. Por seu turno, o estilo interpessoal de comunicação agressivo apresenta-se como o estilo que menos se associa à liderança transformacional.

Ao verificarmos o estilo de comunicação assertivo verificamos que estabelece uma correlação positiva com as dimensões de liderança transformacional, sendo com o carisma e estimulação intelectual que assume uma maior correlação.

Para Pfeffer (1992), a assertividade na comunicação, significa que o interlocutor, para além de ser autoconfiante e autoafirmativo – defendendo construtivamente a sua esfera individual – integra e reconhece o ponto de vista e a perspectiva dos outros (Cunha *et al.*, 2003, p. 380).

Por sua vez, as dimensões transacionais apresentam-se positivamente correlacionadas com os diferentes estilos de comunicação interpessoal, porém verifica-se um decréscimo comparativamente às dimensões transformacionais.

Curiosamente, o estilo de comunicação passivo aparece como o estilo que mais se associa à liderança transacional, tal como se apresentava com a liderança transformacional. Seguido do estilo passivo, aparece o estilo manipulador que mais se associa às dimensões transacionais. Relativamente à adoção de um estilo de comunicação assertivo é muito baixo o grau de correlação com as vertentes das dimensões transacionais.

Bass (1998) defende a eficácia destas medidas perante a necessidade de diminuir a margem de manobra dos seguidores e dar o enfoque na execução das tarefas, face a exigências de qualidade total e produção sem defeitos. Além disso, a gestão passiva pode ser requerida quando é necessário um avultado número de subordinados ou então, quando valores como a segurança no trabalho são fulcrais para os trabalhadores (Bass, 1999).

4.2. Conclusões

Agora que chegamos a esta fase da investigação, parece-nos de substancial importância recuarmos no tempo e auscultarmos o verdadeiro sentido deste trabalho, recorrendo à interrogação inicial colocada: qual o impacto que as lideranças transformacional e transaccional exercem no cinismo organizacional dos seguidores? Assim sendo, e após termos efectuado a revisão da literatura sobre as temáticas liderança e cinismo organizacional e de termos levado a cabo um estudo empírico, com o intuito de responder à questão inicial torna-se fulcral sistematizarmos algumas das ilações, ainda que circunscritas à realidade estudada.

Recorrendo ao primeiro objetivo deste trabalho em que se pretendia identificar os comportamentos transformacionais de liderança (consideração individualizada, estimulação intelectual e carisma) que fomentam o cinismo organizacional, podemos afirmar que, perante a confirmação da H1 formulada em que: existe uma associação inversa entre as dimensões transformacionais de liderança e o cinismo dos colaboradores, estas por si só não têm influência. Perante os resultados obtidos neste estudo, quando os líderes adotam dimensões transformacionais o cinismo nos colaboradores tende a diminuir.

Por sua vez, partindo do segundo objetivo estipulado em que se pretendia aferir os comportamentos transacionais de liderança (recompensas contingentes e gestão por exceção) que

fomentam o cinismo organizacional, conclui-se que as recompensas contingentes são o comportamento que fomenta maioritariamente o cinismo nos colaboradores. Apesar de se destacar este comportamento como o que mais influência provoca no cinismo, a gestão por exceção também apresenta uma forte associação. Destas ilações confirma-se a H2 que refere que existe uma associação positiva entre as dimensões transacionais de liderança e o cinismo dos colaboradores.

Por último, respondendo ao último objetivo identificado neste estudo, em que se pretendia analisar em que medida esses comportamentos de liderança, associados a estilos interpessoais de comunicação (assertivo, agressivo, passivo, manipulador), podem contribuir para diminuir o cinismo organizacional, conclui-se que o estilo manipulador, agressivo e passivo são os que mais se associam ao cinismo nos colaboradores.

Assim, no que concerne, especificamente, ao impacto das táticas e comportamentos de liderança no cinismo organizacional, parece-nos que os líderes organizacionais que sejam abertamente manipuladores, pouco sinceros, que mantenham distanciamento e alimentem relações frias, impessoais, pouco inspiradoras, dúbios, pouco transparentes e que se baseiem na autoridade enrijam mais facilmente atitudes cínicas junto dos colaboradores. (Christiansen, Villanova e Mikulay, 1997; Kacmar *et al.*, 1999; Ferris *et al.*, 2003a; Yukl, 2006).

Este é o domínio das táticas e comportamentos de liderança *duras* por definição, menos desejáveis dentro de uma organização e para o seu âmbito social, menos aceitáveis e eficazes, que resultam com facilidade em atitudes e comportamentos negativos junto dos colaboradores (Yukl, 2006).

Importa refletir sobre as práticas de liderança. Enquanto Burns (1978) considera as práticas de liderança transformacional e transacional como extremos opostos de um *continuum* (essencialmente formas de liderança mais e menos eficazes), Bass (1985) vê-as como funções de liderança adicionais. Na sua perspetiva, os dois tipos de liderança são processos distintos, embora complementares. Reconhece que o líder pode recorrer a ambos os estilos, em diferentes situações, admitindo também o seu uso simultâneo/complementar. Refere que ambos podem ser eficazes, embora em situações distintas – o transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança e o transacional em períodos de evolução lenta e ambientes estáveis (Rego e Cunha, 2007).

Na mesma vertente, Robbins (2002, p. 319) afirma que liderança transacional e transformacional são, pois, dois modelos que se complementam: “A liderança transformacional é construída em

cima da liderança transaccional – produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transaccional”.

Perante as ilações dos vários autores mencionados neste estudo e os resultados obtidos nesta investigação, percebe-se a importância de líderes transformacionais nas organizações portuguesas como forma de evitar ou diminuir o surgimento do cinismo nos colaboradores.

Mostrando-se um fenómeno capaz de ser uma arma altamente letal, silenciosa (e por isso mesmo mais perigosa), sendo uma forma disfarçada de exercício de poder dentro da organização por parte dos trabalhadores (Buchanan, 1999), deve o líder considerar a sua atuação de forma a evitar o seu surgimento.

O cinismo é uma atitude que na sua essência contempla pensamentos e sentimentos negativos em relação à organização e pode relevar-se altamente disfuncional (Miranda, 2007) e a figura do líder assume um papel determinante na edificação e/ou minimização desta atitude organizacional.

Os líderes são, portanto, o elo mais exposto da engrenagem organizacional e como tal, os principais responsáveis por toda a organização já que lhes cabe a função de combinar e ajustar de forma harmoniosa e eficaz a estratégia, a estrutura e os mecanismos internos atingindo a totalidade da lógica operativa, afetação de recursos e funcionamento da organização (Creed e Miles, 1996).

Assim, em função do nível de compreensão atingido, parece-nos plausível concluir que se queremos ter organizações eficazes e eficientes, se queremos que os trabalhadores se sintam verdadeiramente satisfeitos com a atuação dos seus líderes, a adoção de comportamentos transformacionais é crucial. Aliás, se algo sobressai de indisfarçável contundência nesta investigação, é exactamente a forte associação que existe com as dimensões transacionais e o surgimento do cinismo nos colaboradores.

Concluindo, em nosso entender, a investigação e o pensamento futuros sobre liderança devem direccionar-se para a construção de um quadro conceptual integrativo e focar comportamentos de liderança mais específicos em interacção com características situacionais específicas. Deste esforço cumulativo resultarão benefícios não apenas para o estudo académico da liderança, mas igualmente para aqueles que são directamente responsáveis pela formação e pelo desenvolvimento de líderes nas organizações.

4.3. Limitações do Estudo

O presente estudo, contribuiu, para obtermos um conhecimento mais aprofundado de uma temática sub-investigada (Bass, 1999) - os efeitos que as lideranças transformacionais e transaccionais exercem junto do cinismo organizacional dos subordinados. Todavia, gostaríamos de apontar algumas notas de cautela que poderão, de alguma forma, ter enviesado ou limitado este estudo em questão.

Algumas das limitações do estudo prendem-se com questões de ordem metodológica. Uma das limitações óbvias da pesquisa tem que ver com o carácter de conveniência da amostra. O facto de o estudo não ser baseado numa amostra probabilística, coloca restrições à possibilidade de generalização dos resultados aqui encontrados porém, tal como ficou vincado aquando da apresentação dos procedimentos, por vezes, não obstante as boas intenções e os esforços encetados pelos investigadores, as restrições de ordem temporal inviabilizam, por completo, a possibilidade de se guiar por uma amostra mais consistente.

Por outro lado, pode verificar-se um enviesamento de resultados pelo fato dos dados terem sido recolhidos a partir de uma base de contactos do investigador.

Finalmente, e tratando-se a liderança transformacional e o cinismo organizacional de fenómenos privilegiadamente emocionais, após termos realizado este trabalho de investigação, acreditamos que o uso de uma abordagem de cariz exclusivamente quantitativa limitou as conclusões e as ilações que poderiam ser retiradas se tivéssemos adicionado uma abordagem qualitativa.

4.4. Contribuições e Sugestões para Futuras Pesquisas

Através da pesquisa bibliográfica, ficou patente que esta é uma área com muito por explorar em Portugal (mais concretamente no que concerne ao cinismo organizacional) tornando-se promissora e aliciante em termos de oportunidades para futuras pesquisas.

O presente trabalho fornece aos líderes organizacionais não apenas quais são os mais desejáveis modos de actuação, tácticas, comportamentos e competências a adquirir ou a desenvolver, mas ajudando-os, igualmente, a perceber porque e sobre que condições, ao procurarem trilhar e conquistar o tão almejado caminho da satisfação, do empenhamento e da confiança dos seus colaboradores – pilares fundamentais e o esteio das organizações actuais, por vezes colhem apenas o cinismo, a apatia e a indiferença. Deste modo, os resultados poderão revelar-se úteis no

âmbito da formação dos gestores e líderes organizacionais destinados a potenciar a sua performance pessoal e organizacional.

No tocante a pesquisas futuras, teria sido interessante complementar o estudo recorrendo a entrevistas tanto dos subordinados, como dos líderes que estavam a ser alvo de apreciação por parte dos subordinados. Esta nota segue de perto algumas orientações que a revisão da literatura nos forneceu e que nos dá conta de métodos alternativos que estão actualmente em voga, obtendo uma abordagem mais arguta quando o que está em jogo é o estudo da liderança como uma variável independente: pesquisas de campo; experiências laboratoriais; análises de conteúdo de entrevistas; análise de arquivos de informação histórica; entre outros.

Além disso, considerar os elementos contingenciais como, tais como as características dos próprios trabalhadores será certamente uma mais-valia. Por exemplo, se tivermos em consideração o estudo clássico motivacional proposto por Douglas McGregor (1960) o qual identificou a existência de dois grupos distintos de indivíduos dentro das organizações: os X e os Y, imediatamente assumimos que os diferentes perfis exigem modos de supervisão completamente díspares.

Os trabalhadores X sentem-se satisfeitos com as rotinas, gostam de ter funções rigidamente definidas, e uma supervisão estreita de modo a obter dela o esforço necessário à realização dos objectivos da empresa, preferem ser dirigidos, procurando evitar as responsabilidades. Em contraste, os indivíduos que pertencem à categoria Y preferem trabalhos desafiantes, procurando a assunção de responsabilidades. Daí que haja a necessidade do líder adequar o seu estilo de liderança às características dos próprios trabalhadores. Possivelmente, se os trabalhadores indicarem maioritariamente características da categoria X, em nosso entender, os comportamentos transaccionais contribuirão de um modo mais efectivo para construir patamares mais sólidos de empenhamento organizacional. Por outro lado, se o grupo pertencer à categoria Y, tal poderá implicar uma acção do líder mais centrada em comportamentos transformacionais.

Estamos conscientes de que outras contingências poderão ter intervindo no presente estudo, procuramos apenas desenvolver aquelas que possivelmente terão desempenhado aqui um papel determinante.

Sem pretendermos que esta dissertação constitua uma resposta fechada e inequívoca às múltiplas perguntas que a abordagem das dimensões da liderança nas organizações encerra, acreditamos que, não obstante as limitações inerentes ao estudo, os resultados foram ricos em termos da informação produzida e deram um importante acrescento para que, passo a passo, possamos

melhor compreender o fenómeno e alcançarmos o estilo ideal de liderança face ao tipo de organização concreto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abraham, R. (2000). *Organizational cynicism: bases and consequences*. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, pp. 269-292.

Afonso, P. (2010) *Liderança – Elementos chave do processo*. 2ª ed. Lisboa, Escolar Editora.

Alessandra, T. e Hunsaker, P. (1993) *Communication at work*. NY, Simon e Schuster.

Amernic, J. Craig, R. & Tourish, D. (2007). The transformational leader as pedagogue, physician, architect, commander, and saint: Five root metaphors in Jack Welch's letters to stockholders of General Electric. *Human Relations*, 60(12), pp. 1839-1872.

Anderson, L.M. (1996) Employee cynicism: an examination using contract violation. *Human Relations*, 49, pp. 1395-1418.

Anderson, L. M. e Bateman, T. S. (1997) *Cynicism in the workplace: some causes and effects*. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, pp. 449-460.

Antonakis, J. & House, R. (2002) The full range leadership theory: The way forward. In Avolio, B. J. e Yammarino, F. J. (Eds.). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. (pp. 3-34). Nova York, JAI Press.

Awamleh, R., & Gardner, W. (1999) Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10 (3), pp. 345-373.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas* (pp. 29-49). Massachusetts, Lexington.

Avolio, B. J., Waldman, D. A. & Einstein, W. O. (1988) Transformational leadership in a management simulation game. *Group and Organization Studies*, 13, pp. 59-80.

Barracho, C. & Martins, C. (2010) *Liderança e Género*. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Bass, M. B. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. London, Free Press.

Bass, M. B. (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3rd edition. New York, Free Press.

Bass, M. B. (1997) Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, pp. 130- 139.

Bass, M. B. (1998) *Transformational leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. London, Lawrence Erlbaum.

Bass, M. B. (1999) Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), pp. 9-32.

Bass, M. B. (2000) El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. Comunicação apresentada no *III Congresso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*, Bilbao, Universidad de Deusto.

Bass, M. B., & Avolio, B. J. (1989) Potential bases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49, pp. 509-527.

Bass, M. B., & Avolio, B. J. (1990) Developing transformational leadership: Looking to 1992, and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, pp. 21-27.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993) Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. New York, Academic Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1999) *Training full range leadership: A resource guide for training with the MLQ*. California, Mind Garden.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire*, 3^a ed. Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.

Bass, M. B., Avolio, B. J. & Goodheim, L. (1987) Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13 (1), pp. 7-19.

Bass, M. B. e Riggio, R. E. (2005) *Transformational leadership*. NJ, Taylor e Francis.

Bass, M. B. e Riggio, R. E. (2006) *Transformational leadership*. NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

Bateman, T. S., Sakano, T. Fujita, M. (1992) Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 786-771.

Batista, B. & Costa, J. (2007) Lideranças transformacional, transaccional, laissez-faire e resultados da liderança: um estudo sobre a liderança feminina nos cargos de gestão escolar. Em Pedro, A., Martins, A. & Fernandes, C. (Ed.), *Congresso Educação e Democracia – Representações Sociais, Práticas Educativas e Cidadania*. Aveiro, Universidade de Aveiro.

Bento, A. (2008) Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. Em Costa, J. A., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Ed.), *Trabalho Docente e Organizações Educativas*. Aveiro, Universidade de Aveiro.

Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985) *Leaders: The strategies for Taking Charge*. New York, Harper & Row.

Bennis, W. G. (1969) *Organization development: Its nature, origins and prospective*. MA, Addison Wesley.

Bennis, W. (2000) A Nova Liderança. [Internet] Disponível em <<http://br.oocities.com/moschetta/Nova.pdf>> [Consult. 17 de Novembro 2013].

Bennis, W. (2001) A Nova Liderança. In: *Coletânea HSM Management*. Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo, PUBLIFOLHA (pp. 31-46).

Beyer, J. (1999) Taming and promoting charisma to change organizations. *Leadership Quarterly*, 10 (2), pp. 307-330.

Brooks, S., e Vance, R. (1991) Organizational cynicism: Initial investigation of a construct. Unpublished manuscript.

Bryman, A. (1992) *Charisma & Leadership in Organizations*. London, Sage.

Buchanan, D. A. e Badham, R. (1999) *Power, politics and organization change: Winning the turf game*. London, Sage.

Burns, J. (1978) *Leadership*. New York, Harper & Row.

Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2001) Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business & Social Science*.

Bushra, F., Usman, A. & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Sciences*. 2, 18.

Calder, B. J. (1977) An attribution theory of leadership. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 179-204). Chicago, St. Clair.

Carlyle, T. (1910) *Sartor Resartus & Heroes and Hero-worship and the Heroic in History*. London, McKenzie and Sons.

Cherry, K. (2010) Transformational Leadership - What Is Transformational Leadership? [Internet] Disponível em < <http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm> > [Consult. 18 de Novembro 2013].

Christiansen, N., Villanova, P. e Mikulay, S. (1997) Political influence compatibility : fitting the person to the climate. *Journal of Organizational Behaviour*, 18(6), pp. 709- 730.

Cook, W. W., e Medley, D. M. (1954) Proposed hostility and parasitic virtue scales for the MMP. *Journal of Applied Psychology*, 38, pp. 414-418.

Conger, J. (1985) *Charismatic Leadership in Business: An Exploratory Study*. School of Business Administration. Harvard University.

Conger, J. (1989) *The Charismatic Leader: Beyond the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco, Jossey Bass.

Conger, J. (1991) *Líder Carismático*. São Paulo, McGraw –Hill.

Conger, J., & Kanungo, R. (1987) Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12 (4), pp. 637-647.

Conger, J., & Kanungo, R. (1988) Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp.78-97). San Francisco, Jossey - Bass.

Conger, J., & Kanungo, R. (1994) Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioural attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, pp. 439-452.

Conger, J., & Kanungo, R. (1998) *Charismatic Leadership in Organizations*. London, Sage.

Conger, J. (1999) Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10 (2), pp. 145-179.

Creed, W. E. D. e Miles, R. (1996) Trust in Organizations - A conceptual framework linking organizational forms, Managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In *Kramer, R. M. e Tyler, T. R.* (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 16-38). Thousand Oaks, CA, Sage.

Csikszentmihalyi, M., & Rochberg-Halton, E. (1981) *The Meaning of Things: Domestic Symbols and Self*. New York, Cambridge University Press.

Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C. e Cabral-Cardoso, C. C. (2003) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa, Editora RH.

Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C. e Cabral-Cardoso, C. C. (2007) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª ed. Lisboa, Editora RH.

Dean J. W., Brandes, P. e Dhwarddkar, R. (1998) Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, pp. 341-352.

Den Hartog, D., & Verbarg, R. M. (1997) Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders. *Leadership Quarterly*, 8 (1), 355-392.

Dias, M. (2011) Cinismo Organizacional. Tese de Mestrado em Psicologia do Trabalho em Contextos Internacionais e Interculturais na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.

Dias, H. (2010) Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido. Tese de Mestrado, Faculdade de Economia Universidade de Coimbra. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/14332/1/Lideranca_Confianca_e_Desempenho_Organizacional_Percebido.pdf> [Consult. 17 de Novembro 2013].

Downton, J. V. (1973) *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York, Free Press.

DuBrin, Andrew J (1995) *Leadership: research Findings, Practice and Skills*. USA, Houghton Mifflin.

Emrich, C. G., Brower, H., Feldman, J., Garland, H. (2001) Images in words: Presidential rhetoric, charisma, and greatness. *Administrative Science Quarterly*, 3, pp. 3-46.

Feldman, D. (2000) The Dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. *American Behavioral Scientist*, 43, pp. 1286-1300.

Ferreira, J., Neves, J. e Caetano, A. (2001) Manual de psicossociologia das organizações. Alfragide, McGraw-Hill.

Ferrin, D. L., Dirks, K. T. e Shah, P. P. (2003) Many routes toward trust: A social network analysis of the determinants of interpersonal trust. In D. H. Nagao (Ed.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*, OB, C1-6.

Fiedler, F. (1996) Research on leadership selection and training: On view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), pp. 17-28.

Fiol, M., Harris, D., & House, R., (1999) Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly*, 10 (3), 449-480.

Fleming, P. (2003) Working at a cynical distance: implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157-179.

Fortin, M. F. (2009) Fundamentos e etapas do processo de investigação. Loures, Lusodidacta.

Galbraith, J. K. (1985) *Anatomia do poder*. Lisboa, Difel.

García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2010). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 1040-1050.

Gardner, W. e Avolio, B. (1998) The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, pp. 32-58.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006) Organizações – Comportamento, Estrutura e Processos. 12ª ed.. São Paulo: McGraw-Hill interamericana do Brasil Lda.

Goleman, D. (2008) "Os estilos de liderança de acordo com Daniel Goleman". Consulta realizada 16 de Novembro de 2013, de <http://boostalalpha.blogspot.com/2008/04/os-estilos-de-liderana-de-acordo-com.html>.

Goldner, F. H., Ritti, R. R., e Ference, T. P. (1977). The production of cynical knowledge in organizations. *American Sociological Review*, 42, 539-551.

Gomes, A. R. e Cruz, J. (2007) Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. *Psicol. USP* [online]. vol.18, n.3, pp. 143-161. ISSN 1678-5177.

Gouldner, A. M. (1960) The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 165-167.

Hart, K. E. (1999) Cynical hostility and deficiencies in functional support: The moderating role of gender in psychosocial vulnerability to disease. *Personality and Individual Differences*, 27, pp. 69-83.

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988) Superiors 'evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (5), pp. 695-702.

House, R. J. (1977) A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt. & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*(pp. 189-207). Southern Illinois, University Press.

House, R. J., & Aditya's, R. N. (1997). The social science study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, pp. 409-473.

House, R. J. e Baetz, M. (1979) Leadership some empirical generalizations and new research. In B. M. Staw (Ed.) *Research in organizational behaviour*, vol. 1 (pp. 341-423. Greenwich, CT: JAI Press.

House, R. J., & Shamir, B. (1993) Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 81-107). San Diego: Academic Press.

House, R. J., Hanges, P.Q., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999) Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness).

House, R. J., Woyke, J., & Fodor, E. M. (1988) Charismatic and non charismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness. In J. Conger & R. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership* (pp. 98-121). San Francisco: Jossey Bass.

Howell, J. M., & Frost, P. (1989) A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243-269.

- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990) Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 317-341.
- Hunt, J. W. (2001) Pinning down the emotions. *Financial Times*, 2 de Março, 9.
- Jesuíno, J. C. (1987) *Processos de Liderança*. Lisboa, Livros Horizonte.
- Jesuíno, J. C. (1991) *Processos de Liderança*. 2ª ed., Lisboa, Livros Horizonte.
- Jesuíno, J. C., Pereira, O. G., & Reto, L. (1989) *Características e factores de êxito da liderança em Portugal*. Relatório de investigação, ISCTE/IEFP, Policopiado.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003) The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), pp. 627-647.
- Kacmar, M. K., Bozeman, D. P., Carlson, D. S. e Anthony, W. P. (1999) An examination of the perceptions of organizational politics model: replication and extension. *Human Relations*, 52(3), pp. 383-416.
- Kanter, M. R. (1999) *Las Nuevas Fronteras del Management*. Barcelona, Paidós Ibérica.
- Kanter, D. L. & Mirvis, P. H. (1989) *The Cynical Americans*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Klein, R. & House R. (1985) On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6 (2), pp. 183-198.
- Kotter, J. (2006). *Interview with Harvard-Professor John P. Kotter*. [Internet] Disponível em <www.managementletter.ch/content/view/88/71>[Consult. 11 de Novembro 2006].
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1991) *O Desafio da Liderança*. Rio de Janeiro, Santuário.
- Kouzes, J. M. e Posner, B. Z. (1997) *O Desafio da Líderança - Como conseguir feitos extraordinários em organizações*. Rio de Janeiro, Campus.
- Larkin, T. K., Martin, R. R., e McClain, S. E. (2002) Cynical hostility and the accuracy of decoding facial expressions of emotions. *Journal of Behavioral Medicine*, 25, pp. 285-292.
- Leite, R. (2006) *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Portugal.

Lepore, S. J. (1995) Cynicism, social support, and cardiovascular reactivity. *Health Psychology*, 14, pp. 210-216.

Lewin, K. (1947) *Frontiers of group dynamics*. NY, McGraw-Hill.

Locke, E. A. e Latham, G. P. (1990) Work motivation and Job satisfaction: light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1, pp. 240-246.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996) Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7 (2), pp. 385-425.

Malhotra, N. K. (2006) *Pesquisa de Marketing*. Uma orientação aplicada, 4ª edição, Bookman.

Maquiavel, N. (1972) *O Príncipe*. Lisboa, Europa-América.

Maroco, J. (2007) *Análise estatística com utilização do SPSS*. 3ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Martinez, M. (1995) *Cynical workers made, not born*. HR Magazine, 40.

Martindale, C. (1986) Primary process cognition and hemispheric asymmetry. *Journal of Genetic Psychology*, 147, pp. 79-87.

Masood, S., Dani S., Burns N. & Backhouse, C. (2006) Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *J. Engineering Manufacture*, 220, pp. 941-949.

Mendonça, J. C. (2007) *Liderança Transformacional – Seus Efeitos sobre Trabalhadores Mediados pelo Ambiente Organizacional*, Brasília.

Meyerson, D. (1990) Uncovering socially undesirable emotions: Experiences of ambiguity in organizations. *American Behavioral Scientist*, 33, pp. 296-307.

McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge, University Press.

McNamara, C. (2006). *Overview of cynicism in business organizations*, [Internet] <<http://www.army.mil/armybtkc/>>[Consult. 8 de Fevereiro 2006].

Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York, Harper & Row.

Mintzberg, H. (1975) The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 49-61.

Miranda, S. (2003) *Lideranças transformacionais e transaccionais: seu impacto no empenhamento organizacional*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, apresentada na Universidade do Minho, Braga. Policopiado.

Miranda, S. M. (2007) *Liderazgo política en las organizaciones: en busca de la teoría (Tesis doctoral en Comunicación Social: Comunicación Institucional e Empresarial)*. Tese de Doutoramento, Universidade Complutense de Madrid / Escola Superior de Comunicação Social.

Miranda, S. (2009) *O Estilo Interpessoal de Comunicação dos Líderes Transformacionais e Transaccionais: seu impacto no empenhamento organizacional*. Tese de Mestrado. Escola Superior de Comunicação Social –IPL.

Mirvis, P. H. e Kanter, D. L. (1989a) *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco, Jossey-Bass.

Mirvis, P. H., e Kanter, D. L. (1989b) Combatting cynicism in the workplace. *National Productivity Review*. 8(4), pp. 377-394.

Mirvis, P. e Kanter, D. L. (1991) Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30(1), pp. 45-68.

Mitchell, T. R. e Larson, J. R. (1987) *People in organizations: an introduction to organizational behavior*. NY, McGraw-Hill.

Naus, F.; Iterson, A.; & Roe, R. (2007) *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*. Dissertação de Mestrado.

Nielsen, K. & Cleal (2011). Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22, pp. 344–352.

Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory*. 2ª ed. New York, McGraw-Hill.

O'Connell, B. J., Holzman, H., e Armamdi, B. R. (1986). Police cynicism and the modes of adaptation. *Journal of Police Science and Administration*, 14, pp. 307-313.

Patterson, C., Fuller, J. B., Kester, K., & Stringer, D. Y. (1995) A meta analytic examination of leadership style and selected compliance outcomes. Comunicação apresentada na *Society for Industrial and Organizational Psychology*, Orlando.

Pereira, H. (2006) *Liderança nas escolas. Comportamentos docentes e desempenho de estudantes – um estudo empírico*. Lisboa, DGIDC.

Perdomo, L. (2010) *Gestão de Pessoas – parte 1: Paradigmas da nova Liderança*. [Internet] <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-de-pessoas-parte-1-paradigmas-da-nova-lideranca/44045/>> [Consult. 20 de Novembro 2013].

Peters, T., & Waterman, R. H. (1984) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York, Harper & Row.

Pinto, R. (2009) *Introdução à análise de dados com recurso ao SPSS*. Edições Sílabo, Lisboa.

Pfeffer, J. (1992) *Understanding power in organizations*. *California Management Review*. 34(2), pp. 29-50.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990) Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), pp. 107-142.

Popper, M., Landau, O., e Gluskinos, U. M. (1992) The Israeli defence forces: An example of transformational leadership. *Leadership and Organization Development*.

Porras, J. I. & Robertson, P. J. (1992) Organisational development: Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette e L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (pp. 28-42). 2ª ed.. Palo alto, Consulting Psychology Press.

Porto Editora (2006) *Dicionário da Língua Portuguesa*. Porto, Porto Editora.

Reichers, A.E. Wanous, J. P. e Austin, J. T. (1997) Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), pp. 48-59.

Rego, A. (1997) *Liderança nas Organizações: Teoria e Prática*. Aveiro, Tipave.

Rego, A. (2001) Development and validation of an instrument for mensuring the SARA model communication styles. Paper presented at the 2nd International Conference of the Iberoamerican Academy of Management. Mexico City, December 10-12.

- Rego, A. e Cunha, M.P. (2004) Comportamento organizacional: XXI temas e debates para o século XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10(1), pp. 5-42.
- Rego, A. & Cunha, M. (2007) *A Essência da Liderança – Mudança, Resultados, Integridade*. 3ª ed. Lisboa, Editora RH.
- Reto, L. & Lopes, A. (1992) *Liderança e Carisma: O Exercício de Poder nas Organizações*. Lisboa, Minerva.
- Robbins, S. (1996) *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications*. 7ª Ed. London, Prentice-Hall International.
- Robbins, S. P. (1999) *Comportamento Organizacional*. 8ª ed. Rio de Janeiro, LTC.
- Robbins, S. P. (2002) *Comportamento Organizacional*. 9ª ed. São Paulo, Prentice Hall.
- Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*. New York, Free Press.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, pp. 393–405.
- Schein, E. H. (1980) *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall. Seltzer, J. Numerof, R. E., & Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resource Administration*, 12 (6), pp. 174-185.
- Scully, Sherry (2008) *Transformational Leadership during Transformational Change – A model for change leadership*.
- Shamir, B. (2007) From passive recipients to active co-producers: The roles of followers in the leadership process. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.), *follower-centered perspectives on leadership: A tribute to J. R. Meindl*. Stamford, CT: Information Age.
- Shamir, B (2009) Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), pp. 257-283.
- Shamir, B. (2011) Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research, *The Leadership Quarterly*, 22, pp. 307–315.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993) The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4 (4), pp. 577-594.

- Shamir, B., Arthur, M. B., & House, R. J. (1994) The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. *Leadership Quarterly*, 5 (1), pp. 25-42.
- Shore, M. L., e Tetrick, L. E. (1991) A construct validity of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), pp. 637-643.
- Schwepker Jr., C., & Good, D. (2010) Transformational Leadership and Its Impact on Sales Force Moral Judgment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*.
- Smith, P. B.; Peterson, M. F. (1988) *Leadership, organizations and culture: An event management model*. Thousand Oaks, CA. US, Sage Publications, Inc.
- Stevens, G. B., e O'Neill, P. (1983) Expectation and burnout in the developmental disabilities field. *American Journal of Community Psychology*, 11, pp. 615-627.
- Stogdill, R. N. (1948) Personal factors associated with leadership: a Survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, pp. 35-71.
- Stogdill, R. N. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York, Free Press.
- Thayer, L. (1988) Leadership/communication: A critical review and a modest proposal. In G. Goldhaber & G. Barnett (Eds.) *Handbook of organizational communication*, pp. 231-264. Norwood NJ, Ablex.
- Tourish, D. (2013) *The Dark Side of Transformational Leadership: A critical perspective*. NY, Routledge.
- Treadway, D. C., Hochwater, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. L., Douglas, A., Ammeter, A. e Buckley, R. (2004) Leader skill and employee reactions. *Leadership Quarterly*, 15(4), pp. 493-514.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*. New York, Wiley Johnson e Sons.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., e Einstein, W. O. (1995) *Effort, performance, and transformational leadership in industrial and military service*. Comunicação apresentada na University of New Binghamton, Binghamton.
- Wanous, J., Reichers, A., e Austin, J. (1994) Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp. 269-273.

- Wanous, J., Reichers, A., e Austin, J. (2000) Cynicism about organizational change. *Group and Organization Management*, 25, pp. 132-153.
- Waters, J. A. (1982) Managerial assertiveness. *Business Horizons*, September-October, pp. 24-29.
- Wehrich H, Koontz H (1994) *Management: A Global Perspective*. 11^a ed. Singapore, McGraw Hill.
- Willner, A. R. (1984)*The spellbinders: Charismatic political leadership*. New Haven, CT, Yale University Press.
- Wilkerson, J. M., Davis, W. D., e Love, M. S. (2003, November). On cynicism and badmouthing: Links to citizenship behavior and coworkers' influence. *Paper presented at the 20th annual meeting of the Southern Management Association, Clearwater*.
- Weber, M. (1947)*The theory of social and economic organizations*. New York, Free Press.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990) Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43 (10), pp. 975-995.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1994) Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, pp. 787- 811.
- Yukl, G. (1989)*Leadership in organizations*. 2^aed, New Jersey, Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1994) *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Yukl, G. (1998)*Leadership in organizations*. 4^a ed, New Jersey, Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1999a) An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), pp. 33-48.
- Yukl, G. (1999b) An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10 (2), pp. 285-305.
- Yukl, G. (2006)*Leadership in organizations*. 6^a ed. New Jersey, Prentice-Hall.

ANEXOS

Anexo I - Mensagem de Apresentação do Questionário

From: agostinho.andreia1990@gmail.com

To: “Undisclosed-Recipient”;

Subject: Questionário Mestrado –Liderança Transformacional/Transacional: que impacto no Cinismo Organizacional?

Date:

Exmo. (a) Sr. (a) Dr. (a), Eng. (a),

Este questionário destina-se a completar um estudo para o desenvolvimento de uma dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da Escola Superior de Comunicação Social, cujo tema incide sobre os estilos de liderança.

Pretende-se assim dar resposta à seguinte questão: Liderança Transformacional e Transacional: que impacto no Cinismo Organizacional?

Destina-se a toda a população portuguesa ativa, sendo a participação do máximo de pessoas essencial para se obter os resultados mais coesos e desejados, pelo que apelo à partilha entre colegas e conhecidos.

O questionário tem a duração de 8 minutos, sendo totalmente anónimo.

Aceda ao questionário através do seguinte link:

https://docs.google.com/forms/d/1OL_bBBInRkZGdR_uVGVOWm3YDPM9kty0kX064weU0/viewform?usp=send_form

De realçar que as respostas serão inteiramente confidenciais e os dados recolhidos destinam-se exclusivamente para fins académicos.

Agradeço a atenção disponibilizada, e despeço-me com os melhores cumprimentos,

Andreia Agostinho

E-mail: agostinho.andreia1990@gmail.com

Anexo II - Inquérito por questionário